

# Negocios Internacionales

## AMBIENTES Y OPERACIONES

Decimosegunda edición

International Business  
внешней Божьем Les environnements  
affaire 経済的な環境 Globalisierung und  
a societá Comércio internacional e teoria de Fator-  
oed op De Koomanschap טהו ימואל הלועפ פותיש  
Mercados de Foreign e intercambio globales Beslutsam  
amheten av valutakursar يلودلا لمعلا قيجي تارتسرا Valu  
azione di paese e selezione Στρατηγικές εξαγωγής και εισ  
ειραγωγών 誰でも記事を編集し Enternasyonal is  
I is oganizasyonu. لومش نادج. क्षर्नमचर्न षचहेकवर्नोहियं  
भस्चैहें षचहचर्यासीहा ké toán quóc té cáu hói ulimw  
ngo kitaifa fadhili shughuli Humán  
ón eróforrások menedzsmer

Daniels • Radebaugh • Sullivan

PEARSON





Decimosegunda edición

# NEGOCIOS INTERNACIONALES

Ambientes y operaciones

**John D. Daniels**

*University of Miami*

**Lee H. Radebaugh**

*Brigham Young University*

**Daniel P. Sullivan**

*University of Delaware*

**Traducción**

**María del Pilar Carril Villarreal**

*Traductora profesional  
Especialista en temas de Administración y Finanzas*

**Revisión técnica**

**Sergio Garcilazo Lagunes**

*Universidad Panamericana  
México*

**Alejandra Solano**

*Tecnológico de Monterrey  
Ciudad de México*

**Prentice Hall**

México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador  
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Datos de catalogación bibliográfica

**DANIELS, JOHN D.; RADEBAUGH, LEE H. y  
SULLIVAN, DANIEL P.**

**Negocios internacionales**

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2010

ISBN: 978-607-442-387-7

Área: Administración

Formato: 21 × 27 cm

Páginas: 920

Authorized translation from the English language edition, entitled *International Business, 12th edition*, by *John D. Daniels; Lee H. Radebaugh and Daniel P. Sullivan* published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL, INC., Copyright © 2009. All rights reserved. ISBN 9780136029656

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés de *International Business, 12th edition*, por *John D. Daniels; Lee H. Radebaugh y Daniel P. Sullivan* publicada por Pearson Education, Inc., publicada como PRENTICE HALL INC., Copyright © 2009. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

#### **Edición en español**

Editor: Pablo Miguel Guerrero Rosas  
e-mail: pablo.guerrero@pearsoned.com  
Editora de desarrollo: Claudia Celia Martínez Amigón  
Supervisor de producción: José Hernández Garduño

DECIMOSEGUNDA EDICIÓN, 2010

D.R. © 2010 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.  
Atacomulco 500 - 5o. piso  
Col. Industrial Atoto  
53519, Naucalpan de Juárez, Estado de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. núm. 1031.

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

ISBN VERSIÓN IMPRESA 978-607-442-387-7

ISBN E-BOOK 978-607-442-419-5

PRIMERA IMPRESIÓN

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 12 11 10 09

**Prentice Hall**  
es una marca de

**PEARSON**

# Contenido breve

Prefacio xxix

Acerca de los autores xxxix

## **PARTE UNO: Introducción a los negocios internacionales 2**

1 Globalización y negocios internacionales 2

## **PARTE DOS: Esquemas ambientales comparativos 48**

- 2 Entornos culturales que enfrentan las empresas 48
- 3 Entornos políticos y jurídicos que enfrentan las empresas 94
- 4 Entornos económicos que enfrentan las empresas 138
- 5 Globalización y sociedad 184

## **PARTE TRES: Teoría e instituciones: comercio e inversión 222**

- 6 Comercio internacional y teoría de movilidad de los factores 222
- 7 Influencia gubernamental en el comercio 264
- 8 Cooperación económica y tratados internacionales 294

## **PARTE CUATRO: Entorno financiero mundial 332**

- 9 Mercados globales de divisas 332
- 10 La determinación de los tipos de cambio 364

## **PARTE CINCO: Estrategia global, estructura e implementación 404**

- 11 La estrategia de los negocios internacionales 404
- 12 Evaluación y selección de países 446
- 13 Estrategias de exportación e importación 486
- 14 Inversión directa y estrategias de colaboración 526
- 15 La organización de negocios internacionales 566

## **PARTE SEIS: Administración de las operaciones internacionales 606**

- 16 Marketing global 606
- 17 Manufactura global y administración de la cadena de suministro 648
- 18 Aspectos contables internacionales 686
- 19 La función financiera multinacional 728
- 20 Administración de recursos humanos 770



# Contenido

Prefacio xxix

Acerca de los autores xxxix

## ■ PARTE UNO INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES 2

### 1 Globalización y negocios internacionales 2

**CASO:** El campo de juego global 3

Introducción 6

¿Qué son los *negocios internacionales*? 7

Las fuerzas que impulsan la globalización 8

Factores que inciden en el aumento de la globalización 9

¿Qué tiene de malo la globalización? 14

Amenazas a la soberanía nacional 14

Crecimiento económico y estrés ambiental 15

Desigualdad creciente en la distribución del ingreso 15

**Punto Contrapunto** ¿Trasladar la producción a otro país es buena estrategia? 16

Por qué las empresas participan en negocios internacionales 18

Expandir las ventas 18

Adquirir recursos 18

Minimizar riesgos 18

Modos de operación en los negocios internacionales 19

Exportaciones e importaciones de mercancías 20

Exportaciones e importaciones de servicios 20

Inversiones 21

Tipos de organizaciones internacionales 21

Por qué los negocios internacionales difieren de los negocios nacionales 22

Factores físicos y sociales 23

El entorno competitivo 25

Una mirada hacia el futuro: [Tres formas de ver la globalización](#) 26

**CASO:** Carnival Cruise Lines: explotación de un mar de oportunidades globales 27

Resumen 32

Términos clave 33

Notas finales 33

Atlas 36

Índice de mapas 44

■ PARTE DOS	ESQUEMAS AMBIENTALES COMPARATIVOS	48
2	Entornos culturales que enfrentan las empresas	48
<b>CASO:</b>	The Java Lounge: Adaptación a la cultura de Arabia Saudita	49
	Introducción	52
	El factor de la gente	53
	Conciencia cultural	54
	Con un poco de aprendizaje se logra mucho	55
	La idea de “nación”: delimitación de las culturas	56
	La nación como punto de referencia	56
	Cómo se forman y cambian las culturas	57
	El idioma como difusor y estabilizador de la cultura	58
	¿Importa la geografía? <b>Dios los cría y ellos se juntan</b>	61
	La religión como estabilizador cultural	62
	Prácticas de comportamiento que afectan a los negocios	64
	Cuestiones de estratificación social	64
	Motivación para el trabajo	67
	Preferencias de relaciones	69
	Comportamiento relacionado con el riesgo	70
	Procesamiento de información y tareas	71
	Comunicaciones	73
	Estrategias para hacer frente a las diferencias culturales	76
	Adaptación	76
	Distancia cultural: utilidad y limitaciones	77
	Choque cultural	77
	Orientaciones de las empresas y la administración	79
	<b>Punto Contrapunto</b> ¿Los negocios internacionales conducen al imperialismo cultural?	81
	Estrategias para instituir el cambio	83
	Una mirada hacia el futuro: <b>¿Qué pasará con las culturas nacionales?</b>	85
<b>CASO:</b>	Charles Martin en Uganda: ¿Qué hacer cuando un gerente adopta las costumbres nativas?	86
	Resumen	90
	Términos clave	91
	Notas finales	91
3	Entornos políticos y jurídicos que enfrentan las empresas	94
<b>CASO:</b>	China: Problemas legales crecientes en una tierra de oportunidades	95
	Introducción	99
	El entorno político	100
	Individualismo y colectivismo	101
	Ideología política	102
	Tendencias en los sistemas políticos	108

Una mirada hacia el futuro: <a href="#">¿Qué va a ser de la democracia?</a>	111
Riesgo político	112
<b>Punto Contrapunto</b> ¿La administración del riesgo político debe ser una estrategia activa?	114
El entorno jurídico	115
Sistemas jurídicos	116
Tipos de sistemas jurídicos	116
La difusión de sistemas jurídicos	117
Tendencias en los sistemas jurídicos	118
Explicación de las bases de dominio	119
Implicaciones para los gerentes	120
Aspectos jurídicos en los negocios internacionales	122
Aspectos operativos	122
Aspectos estratégicos	124
Derechos de propiedad intelectual	126
<b>CASO:</b> El crimen sí paga (y muy bien, por cierto)	130
Resumen	135
Términos clave	136
Notas finales	136
<b>4 Entornos económicos que enfrentan las empresas</b>	<b>138</b>
<b>CASO:</b> Enigma económico y el regreso de las economías emergentes	139
Introducción	142
Análisis económico internacional	144
Elementos del entorno económico	145
Ingreso nacional bruto	145
Características de una economía	154
Inflación	154
Desempleo	155
Deuda	156
Distribución del ingreso	157
Pobreza	158
Costos de la mano de obra	159
Productividad	160
La balanza de pagos	160
<b>Punto Contrapunto</b> ¿El déficit comercial representa una ventaja?	162
Integración del análisis económico	164
Tipos de sistemas económicos	164
Libertad económica y transiciones de mercado	167
Transición a una economía de mercado	169
Una mirada hacia el futuro: <a href="#">¿Hay alguna maniobra para limitar la libertad económica?</a>	174
<b>CASO:</b> Conozca a los BRIC	176
Resumen	180

Términos clave 181

Notas finales 181

## 5 Globalización y sociedad 184

**CASO:** Ecomagination y la conciencia ecológica global de GE 185

Introducción 188

Evaluación del impacto de la IED 189

Consideración de la lógica de la IED 190

El impacto económico de las EMN 192

Efectos en la balanza de pagos 192

Efectos en el crecimiento y el empleo 194

Los fundamentos del comportamiento ético 195

¿Por qué a las empresas les interesa el comportamiento ético? 195

Los fundamentos culturales del comportamiento ético 196

Los fundamentos jurídicos del comportamiento ético 198

Ética y sobornos pagados por empresas 199

Corrupción y soborno 199

**Punto Contrapunto** ¿Los altos directivos son responsables cuando la corrupción está en marcha? 202

Ética y el medio ambiente 204

¿Qué es “sustentabilidad”? 204

El calentamiento global y el protocolo de Kioto 204

Una mirada hacia el futuro: [Cómo ver los árboles en el bosque tropical](#) 206

Dilemas éticos y prácticas de negocios 207

Dilemas éticos y la industria farmacéutica 207

Dimensiones éticas de las condiciones laborales 209

Códigos corporativos de ética: ¿cómo debe comportarse una empresa? 212

**CASO:** Anglo American PLC en Sudáfrica: ¿Qué se puede hacer cuando los costos alcanzan proporciones epidémicas? 214

Resumen 218

Términos clave 219

Notas finales 219

## ■ PARTE TRES TEORÍA E INSTITUCIONES: COMERCIO E INVERSIÓN 222

## 6 Comercio internacional y teoría de movilidad de los factores 222

**CASO:** Costa Rica. Uso del comercio exterior para mejorar la economía 223

Introducción 226

Laissez-faire o intervencionismo en las exportaciones e importaciones 227

Teorías de las pautas del comercio 227



Teorías intervencionistas	228
Mercantilismo	228
Teorías de libre comercio	229
Teoría de la ventaja absoluta	230
Teoría de la ventaja comparativa	232
Teorías de especialización: algunos supuestos y limitaciones	234
Teorías sobre pautas del comercio	236
¿Cuánto comercia un país?	236
¿Qué tipos de productos comercia un país?	237
¿Con quién comercian los países?	240
¿Importa la geografía?	<a href="#">En la variedad está el gusto</a> 242
La estática y dinámica del comercio	243
Teoría del ciclo de vida del producto (CVP)	243
El diamante de Porter	245
<b>Punto Contrapunto</b> ¿Las naciones deben adoptar políticas comerciales estratégicas?	247
Teoría de movilidad de los factores	249
Por qué se mueven los factores	250
Efectos de los movimientos de los factores	251
Relación entre el comercio y la movilidad de factores	253
Una mirada hacia el futuro:	<a href="#">¿En qué dirección soplarán los vientos del comercio?</a> 256
<b>CASO:</b> LUKOIL: Estrategia comercial en un exportador privatizado	257
Resumen	260
Términos clave	262
Notas finales	262
<b>7 Influencia gubernamental en el comercio</b>	<b>264</b>
<b>CASO:</b> El nuevo traje del emperador (y el de todos los demás): la industria textil y del vestido	265
Introducción	268
Resultados contradictorios de las políticas comerciales	269
El papel de las partes interesadas	269
Argumentos económicos a favor de la intervención gubernamental	269
Combate del desempleo	270
Protección de las “industrias nacientes”	271
Desarrollo de una base industrial	272
Relaciones económicas con otros países	274
Argumentos no económicos para la intervención gubernamental	277
Mantener las industrias esenciales	277
Impedir envíos a países “hostiles”	277
<b>Punto Contrapunto</b> ¿Los gobiernos deben renunciar a imponer sanciones comerciales?	278
Conservar o ampliar las esferas de influencia	279
Preservar la identidad nacional	279

Instrumentos de control del comercio	279
Aranceles	280
Barreras no arancelarias: influencias directas en los precios	281
Barreras no arancelarias: controles de cantidad	283
Manejo de las influencias gubernamentales en el comercio	286
Tácticas para hacer frente a la competencia de las importaciones	287
Una mirada hacia el futuro: <a href="#">Dinámica y compleja</a>	288
<b>CASO:</b> Relaciones comerciales entre Estados Unidos y Cuba: ¿Cuándo una estrategia de la Guerra Fría se convierte en una reliquia de la Guerra Fría?	288
Resumen	291
Términos clave	292
Notas finales	292

## 8 Cooperación económica y tratados internacionales 294

<b>CASO:</b> El momento europeo de Toyota	295
Introducción	297
La organización mundial de comercio (OMC)	298
GATT: El predecesor de la OMC	298
¿Qué hace la OMC?	299
La aparición de los acuerdos bilaterales	300
Integración económica regional	301
Los efectos de la integración	302
Principales grupos comerciales regionales	303
La unión europea	304
El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)	309
Integración económica regional en las américas	314
<b>Punto Contrapunto</b> ¿El CAFTA-DR es una buena idea?	317
Integración económica regional en Asia	318
Integración económica regional en África	320
Una mirada hacia el futuro: <a href="#">¿La OMC se impondrá a los esfuerzos de integración bilateral y regional?</a>	321
Otras formas de cooperación internacional	322
Acuerdos de mercancías genéricas	323
Mercancías genéricas y la economía mundial	324
Consumidores y productores	324
La organización de países exportadores de petróleo (OPEP)	324
<b>CASO:</b> Wal-Mart va al sur	325
Resumen	328
Términos clave	329
Notas finales	329

## ■ PARTE CUATRO ENTORNO FINANCIERO MUNDIAL 332

### 9 Mercados globales de divisas 332

<b>CASO:</b> El desarrollo del mercado de transferencias de dinero	333
Introducción	335
¿Qué son las <i>divisas</i> ?	335
Participantes en el mercado de divisas	336
Algunos aspectos del mercado de divisas	336
¿Importa la geografía? <b>Mercados de cambio internacionales</b>	340
Principales mercados de divisas	341
El mercado spot	341
El mercado forward	345
Opciones	346
Futuros	346
El proceso de compra y venta de divisas	346
Bancos y bolsas de valores	348
Una mirada hacia el futuro: <b>¿A dónde van los mercados cambiarios?</b>	350
Cómo las empresas usan las divisas	351
Propósitos comerciales (I): aspectos del flujo de efectivo de las importaciones y exportaciones	352
Propósitos comerciales (II): otros flujos financieros	353
<b>Punto Contrapunto</b> ¿Está bien especular con las divisas?	354
<b>CASO:</b> Servicios bancarios en Argentina	356
Resumen	360
Términos clave	361
Notas finales	362

### 10 La determinación de los tipos de cambio 364

<b>CASO:</b> El Salvador adopta el dólar estadounidense	365
Introducción	367
El Fondo Monetario Internacional	368
Origen y objetivos	368
El FMI hoy	368
Evolución hacia el tipo de cambio flotante	369
Regímenes cambiarios	370
Monedas fijas y flexibles	372
Regímenes de cambio sin moneda nacional de curso legal	374
Regímenes de caja de conversión	374
Regímenes convencionales de tipo de cambio fijo	374
Tipos de cambio fijos dentro de bandas horizontales	374
Regímenes cambiarios más flexibles	375

Tipos de cambio: conclusión	375
El euro	377
<b>Punto Contrapunto</b> ¿Debería África adoptar una moneda común?	379
Determinación de los tipos de cambio	381
No intervención: la moneda en un mundo de tipo flotante	381
Intervención: la moneda en un mundo de tipo de cambio fijo o tipo de cambio con flotación dirigida	382
La función de los bancos centrales	382
Mercados negros	386
Convertibilidad y controles del tipo de cambio	386
Tipos de cambio y paridad del poder adquisitivo	387
Tipos de cambio y tasas de interés	390
Otros factores en la determinación del tipo de cambio	390
Pronóstico de las variaciones en el tipo de cambio	391
Pronóstico fundamental y técnico	391
Factores que deben vigilarse	393
Implicaciones de negocios de las variaciones en el tipo de cambio	394
Decisiones de marketing	394
Decisiones de producción	394
Decisiones financieras	394
Una mirada hacia el futuro: <a href="#">¿Qué rumbo tomará la flexibilidad de los tipos de cambio?</a>	395
<b>CASO:</b> El yuan chino: cuidado con la cola del dragón	396
Resumen	400
Términos clave	401
Notas finales	402
<b>■ PARTE CINCO</b> ESTRATEGIA GLOBAL, ESTRUCTURA E IMPLEMENTACIÓN	404
<b>11 La estrategia de los negocios internacionales</b>	404
<b>CASO:</b> Creación de valor en la industria mundial del vestido	405
Introducción	409
Industria, estrategia y desempeño de la empresa	410
Principales perspectivas estratégicas del paradigma de organización industrial	411
La idea de estructura de la industria: el modelo de cinco fuerzas	412
Cambio en la industria	413
Estrategia y valor	414
Creación de valor	415
La empresa como cadena de valor	415
¿Qué es la cadena de valor?	416
Uso de la cadena de valor	417
Cambio y la cadena de valor	426

<b>Punto Contrapunto</b>	¿Las cadenas de valor son reales?	427
Integración global frente a la capacidad de respuesta local		428
Presiones para conseguir la integración global		428
Presiones para ofrecer capacidad de respuesta local		430
Cuando las presiones interactúan		431
Tipos de estrategia		432
Estrategia internacional		432
Estrategia multidoméstica		433
Estrategia global		434
Estrategia transnacional		435
Una mirada hacia el futuro:	¿Qué novedades hay en el mundo de los tipos de estrategias?	437
<b>CASO:</b> La globalización de eBay		439
Resumen		442
Términos clave		443
Notas finales		443
<b>12 Evaluación y selección de países</b>		<b>446</b>
<b>CASO:</b> Carrefour encuentra espacios minoristas en todos los lugares correctos		447
Introducción		451
¿Cómo funciona la investigación?		452
Manejo de alternativas		452
Investigación o análisis detallado		452
¿Qué tipo de información es importante en la exploración?		454
Oportunidades		454
Riesgos		459
¿Importa la geografía?	Con la madre naturaleza no se juega	462
Recopilación y análisis de datos		465
Algunos problemas con los resultados y la información		466
Fuentes externas de información		467
Generación interna de datos		468
<b>Punto Contrapunto</b>	¿Las empresas deberían abstenerse de invertir en zonas violentas?	469
Herramientas para comparar países		470
Cuadrículas		470
Matrices		471
Distribución entre ubicaciones		473
Compromisos graduales alternativos		473
Diversificación geográfica frente a concentración geográfica		474
Reinversión y cosecha		476
Toma de decisiones no comparativas		477
Una mirada hacia el futuro:	¿Cambiarán las mejores plazas?	478
<b>CASO:</b> Inversión extranjera directa en Sudáfrica		479

Resumen	482
Términos clave	483
Notas finales	483
<b>13 Estrategias de exportación e importación</b>	<b>486</b>
<b>CASO:</b> Grieve: estrategia de exportación de una pequeña empresa	487
Introducción	490
Exportaciones e importaciones	491
Estrategia de exportación	492
Ventajas que deben tomarse en consideración	492
Preguntas que deben plantearse	493
Ventajas estratégicas de exportar	493
Características de los exportadores	494
Etapas del desarrollo de las exportaciones	495
Dificultades de las exportaciones	496
Diseño de la estrategia de exportación	497
Estrategia de importación	501
Tipos de importadores	501
Ventajas estratégicas de las importaciones	501
El proceso de importación	502
Corredores de importaciones	502
Agencias aduanales	503
Una mirada hacia el futuro: <a href="#">La tecnología del comercio</a>	504
Documentación de las importaciones	506
El proceso de exportación	506
Venta indirecta	506
Venta directa	509
<b>Punto Contrapunto</b> Un dilema sucio: la exportación de desechos peligrosos	511
Documentación de las exportaciones	513
Fuentes de asistencia regulatoria	514
Despachadores de fletes internacional	516
Comercio compensatorio	517
<b>CASO:</b> Un poco de magia electrónica en Alibaba.com	519
Resumen	522
Términos clave	523
Notas finales	523
<b>14 Inversión directa y estrategias de colaboración</b>	<b>526</b>
<b>CASO:</b> El negocio de las burbujas: Coca-Cola	527
Introducción	530
Por qué exportar puede no ser factible	531
Cuando es más barato producir en el extranjero	532

Cuando el transporte cuesta demasiado	533
Cuando la capacidad interna no es suficiente	533
Cuando los productos y servicios deben adaptarse	533
Cuando las restricciones al comercio obstaculizan las importaciones	534
Cuando el país de origen se vuelve un problema	534
Acuerdos de participación accionaria sin colaboración en el extranjero	534
Asumir el control: inversión extranjera directa	535
Cómo efectuar IED	536
Por qué colaboran las empresas	537
Tipos de alianzas	537
Motivos generales para establecer acuerdos de colaboración	538
Motivos internacionales para establecer acuerdos de colaboración	540
Tipos de acuerdos de colaboración	541
Algunas consideraciones sobre los acuerdos de colaboración	541
<b>Punto Contrapunto</b> ¿Deben limitar los países el control extranjero de industrias esenciales?	542
Licencias	544
Franquicias	545
Contratos de administración	546
Operaciones llave en mano	547
Empresas conjuntas	548
Alianzas de participación en la propiedad accionaria	549
Problemas de los acuerdos de colaboración	550
Importancia relativa	550
Objetivos divergentes	551
Cuestiones de control	551
Contribuciones y apropiaciones comparativas	552
Choques culturales	553
Administración de acuerdos extranjeros	553
Dinámica de los acuerdos de colaboración	554
Búsqueda de socios compatibles	555
Negociación del acuerdo	556
Redacción del contrato	556
Evaluación del desempeño	557
Una mirada hacia el futuro: <a href="#">Por qué la innovación genera colaboración</a>	557
<b>CASO:</b> Despegue de las alianzas entre líneas de aviación	558
Resumen	561
Términos clave	562
Notas finales	563

## 15 La organización de negocios internacionales 566

**CASO:** Organización de “gente, valores y medio ambiente” en Johnson & Johnson 567

Introducción 572

Cambio: el factor crucial	572
Organización de los negocios internacionales de la actualidad	575
Estructura organizacional	575
Diferenciación vertical: centralización o descentralización	576
Diferenciación horizontal: el diseño de la estructura formal	578
Estructuras contemporáneas	582
<b>Punto Contrapunto</b> ¿Jerarquías o hiperarquías?	586
Sistemas de coordinación y control	587
Sistemas de coordinación	587
Sistemas de control	590
Cultura de la organización	593
La importancia de la cultura	593
Retos y escollos	595
Cultura de la organización y estrategia	596
Una mirada hacia el futuro: <a href="#">La función y auge de las universidades corporativas</a>	597
<b>CASO:</b> Infosys: la búsqueda de los mejores y los más brillantes	598
Resumen	602
Términos clave	603
Notas finales	603

## ■ PARTE SEIS ADMINISTRACIÓN DE LAS OPERACIONES INTERNACIONALES 606

### 16 Marketing global 606

<b>CASO:</b> Avon incursiona en mercados extranjeros	607
Introducción	612
Estrategias de marketing	613
Orientaciones del marketing	613
Segmentación y selección de mercados	615
Políticas de productos	617
Por qué las empresas adaptan los productos	617
<b>Punto Contrapunto</b> ¿Deberían los gobiernos de los países de origen de las empresas regular el marketing que éstas realizan en países en vías de desarrollo?	618
Costos de las adaptaciones	621
La línea de productos: extensión y composición	622
Estrategias de fijación de precios	622
Posibles obstáculos en la fijación de precios internacionales	622
Estrategias de promoción	627
La combinación de técnicas de empuje (push) y tirón (pull)	627
Algunos problemas en la promoción internacional	628
Estrategias de marca	630
Marca mundial o marcas locales	631



Estrategias de distribución	632
¿Importa la geografía? <a href="#">¿La necesidad es la madre de la invención?</a>	633
Decisión sobre la conveniencia de estandarizar o no	634
Selección de distribuidores y canales	634
El reto de conseguir distribución	635
Costos ocultos en la distribución	636
Comercio electrónico e internet	637
Administración de la mezcla de marketing	638
Análisis de brechas	638
Una mirada hacia el futuro: <a href="#">Marketing para los que tienen y los que no tienen (y los que tienen un poco)</a>	640
<b>CASO:</b> Tommy Hilfiger: la ropa hace al hombre y viceversa	641
Resumen	644
Términos clave	645
Notas finales	645

## 17 Manufactura global y administración de la cadena de suministro 648

<b>CASO:</b> La cadena de suministro global de Samsonite	649
Introducción	652
¿Qué es la administración de la cadena de suministro?	653
Estrategias de manufactura global	654
Cuatro factores fundamentales en la estrategia de manufactura	654
Tecnología de la información y administración de la cadena de suministro global	658
Tecnología de la información	659
Calidad	661
Cero defectos o nivel aceptable de calidad	661
El método Deming de administración de la calidad	662
Administración de la calidad total (TQM)	662
Seis Sigma	663
Normas de calidad	663
Redes de proveedores	665
Abastecimiento global	666
Principales configuraciones de abastecimiento	667
La decisión de fabricar o comprar	668
<b>Punto Contrapunto</b> ¿Deberían las empresas subcontratar la innovación?	668
Relaciones con los proveedores	670
La función de compras	671
Administración de inventarios	673
Sistemas de manufactura esbelta y justo a tiempo	673
Zonas de comercio exterior	674
Redes de transporte	675

Una mirada hacia el futuro:	<a href="#">Incertidumbre y la cadena de suministro global</a>	675	
<b>CASO:</b> Ventus y el <i>outsourcing</i> de procesos de negocios		676	
Resumen		682	
Términos clave		682	
Notas finales		683	
<b>18 Aspectos contables internacionales</b>		<b>686</b>	
<b>CASO:</b> Parmalat: el Enron de Europa		687	
Introducción		691	
La encrucijada de contabilidad y finanzas		691	
Diferencias internacionales en la contabilidad		694	
Objetivos de la contabilidad		695	
Factores que influyen en las prácticas de contabilidad internacionales		696	
Diferencias culturales en contabilidad		697	
Clasificar los sistemas contables		699	
Normas internacionales y convergencia global		702	
<b>Punto Contrapunto</b> ¿Debería autorizarse a las empresas estadounidenses para que cerraran la brecha de los PCGA?		706	
Transacciones en monedas extranjeras		707	
Registro de las transacciones		707	
Procedimientos correctos para las empresas estadounidenses		708	
Traducción de estados financieros en moneda extranjera		708	
Métodos de traducción		708	
Aspectos de la contabilidad administrativa		711	
Evaluación y control del desempeño		711	
Precios de transferencia y evaluación del desempeño		714	
El cuadro de mando integral		715	
Gobierno corporativo		716	
Mecanismos de control externos: el sistema jurídico		717	
Mecanismos de control interno		717	
Una mirada hacia el futuro:	<a href="#">¿Se convertirán las IFRS en las normas de contabilidad globales?</a>	718	
<b>CASO:</b> Ericsson: Los retos de cotizar en los mercados de capitales globales y la decisión de adoptar las normas internacionales de información financiera		719	
Resumen		724	
Términos clave		725	
Notas finales		725	
<b>19 La función financiera multinacional</b>		<b>728</b>	
<b>CASO:</b> GPS: ¿en busca de una estrategia de cobertura cambiaria eficaz?		729	
Introducción		732	
La función de finanzas		732	
La función del director de finanzas (CFO)		733	

Estructura de capital	734
Apalancamiento del financiamiento con deuda	734
Factores que afectan la elección de la estructura de capital	734
Mercados de deuda como medio de expansión	736
Mercados de capital globales	736
Eurodivisas y el mercado de eurodivisas	736
Bonos internacionales	738
Títulos de participación accionaria y el mercado de eurovalores	739
El tamaño de los mercados de valores globales	740
Financiamiento <i>offshore</i> y centros financieros <i>offshore</i>	742
¿Qué es un centro financiero <i>offshore</i> ?	742
<b>Punto Contrapunto</b> ¿Deberían eliminarse los centros financieros <i>offshore</i> y las prácticas fiscales hostiles?	744
Presupuesto de capital en un contexto global	745
Métodos para presupuestar capital	746
Complicaciones en la preparación del presupuesto de capital	746
Fuentes internas de fondos	747
Administración global del efectivo	748
Administración del riesgo del tipo de cambio	750
Tipos de exposición	750
Estrategia de administración de riesgos	752
Régimen tributario del ingreso proveniente de fuentes extranjeras	755
Prácticas fiscales internacionales	756
Tributación de sucursales y subsidiarias	758
Precios de transferencia	761
Doble gravamen y crédito fiscal	761
Una mirada hacia el futuro: <a href="#">Tecnología y flujos de efectivo</a>	762
<b>CASO:</b> Dell Mercosur: la realidad del real en Brasil	763
Resumen	767
Términos clave	768
Notas finales	768

## 20 Administración de recursos humanos 770

<b>CASO:</b> Ir o no ir: ¿su carrera?	771
Introducción	775
¿Qué es la administración de recursos humanos?	775
La función estratégica de la ARH internacional	776
Estrategia de ARH	777
Establecimiento de políticas de dotación de personal	779
Administración de expatriados	784
Selección de expatriados	785
Fracaso de expatriados	786
Capacitación de expatriados	787

<b>Punto</b>	<b>Contrapunto</b>	¿Sigue siendo útil aprender otro idioma?	789
		Remuneración de expatriados	790
		Repatriación	794
		Relaciones laborales internacionales	797
		Cómo ven los trabajadores a la EMN	798
		Cómo responden los trabajadores a la EMN	800
		La lucha laboral: barreras a la unidad internacional	801
		Una mirada hacia el futuro: <a href="#">¿Qué países tendrán los empleos del futuro?</a>	803
		Tendencias en las relaciones entre los trabajadores y las EMN	803
		<b>CASO:</b> Tel-Comm-Tek (TCT)	805
		Resumen	809
		Términos clave	811
		Notas finales	811
		Glosario	815
		Créditos de fotografías	831
		Índice de empresas y marcas	833
		Índice de nombres	837
		Índice temático	845

# Casos de inicio y fin de capítulo

## CAPÍTULO 1

### El campo de juego global 3

Ilustra el crecimiento y las razones de la globalización de la nacionalidad de los jugadores, la propiedad de los equipos, la cobertura de televisión, la nacionalidad de los patrocinadores y el reclutamiento de nuevos deportistas talentosos y audiencias.

### Carnival Cruise Lines: Explotación de un mar de oportunidades globales 27

Describe las operaciones de la empresa de cruceros más importante, que busca en todo el mundo personal para sus tripulaciones, suministros, barcos y clientes, al tiempo que opera rutas en todo el mundo desde un país con bandera de conveniencia.

## CAPÍTULO 2

### The Java Lounge: Adaptación a la cultura de Arabia Saudita 49

Demuestra la dinámica y las diferencias regionales en la cultura dentro de Arabia Saudita y las adaptaciones que una empresa ha tenido que hacer en sus operaciones en ese país.

### Charles Martin en Uganda: ¿Qué hacer cuando un gerente adopta las costumbres nativas? 86

Describe a un joven gerente estadounidense en la cultura de Uganda y plantea las preguntas de si y en qué medida él y la empresa deberían adaptarse a la cultura de ese país en función de los intereses de corto y largo plazo de la compañía.

## CAPÍTULO 3

### China: Problemas legales crecientes en una tierra de oportunidades 95

Perfiles del legado, estado actual y probable camino del desarrollo del contexto económico y el sistema jurídico de China. Considera las implicaciones para los inversionistas en términos de las posibles oportunidades y riesgos.

### El crimen sí paga (y muy bien, por cierto) 130

Trata los problemas y repercusiones de la piratería digital, haciendo una reseña de las acciones, actores, contexto e instituciones que se relacionan con el problema de la piratería global de software.

## CAPÍTULO 4

### Enigma económico y el regreso de las economías emergentes 139

Hace una reseña de las características y desempeño de las economías emergentes contra el telón de fondo de relaciones macroeconómicas sin precedentes y atípicas. Coloca las actividades recientes de las economías emergentes en el contexto histórico del milenio.

### Conozca a los BRIC 176

Relata el surgimiento de los así llamados países BRIC: Brasil, Rusia, India y China, y las implicaciones de su crecimiento y posibles deficiencias para los consumidores, empresas, competencia y la economía mundial.

## CAPÍTULO 5

### Ecomagination y la conciencia ecológica global de GE 185

Habla sobre los motivos que impulsan a las empresas a cobrar una mayor conciencia del medio ambiente y su lucha para complacer a diversos grupos.

### Anglo American PLC en Sudáfrica: ¿Qué se puede hacer cuando los costos alcanzan proporciones epidémicas? 214

Muestra como el VIH/sida afecta a las empresas que operan en África y cómo las empresas pueden optar por responder a la enfermedad.

## CAPÍTULO 6

### Costa Rica. Uso del comercio exterior para mejorar la economía 223

Ilustra la aplicación de teorías de comercio a las políticas del gobierno costarricense a lo largo de distintos periodos, en especial porque estas políticas han servido para transformar el país que ahora depende más de la producción de alta tecnología.

### LUKOIL: Estrategia comercial en un exportador privatizado 257

Reseña el impulso a la inversión extranjera directa de la empresa petrolera más grande de Rusia y destaca los motivos.

## CAPÍTULO 7

### El nuevo traje del emperador (y el de todos los demás): la industria textil y del vestido 265

Describe la terminación del Acuerdo Multifibras y los esfuerzos de las empresas y los países para adaptarse a los efectos de la terminación.

### Relaciones comerciales entre Estados Unidos y Cuba: ¿Cuándo una estrategia de la Guerra Fría se convierte en una reliquia de la Guerra Fría? 288

Detalla las ramificaciones estratégicas de los negocios entre Cuba y Estados Unidos dentro del contexto del debate sobre el embargo prolongado y la normalización de las relaciones comerciales.

## CAPÍTULO 8

### El momento europeo de Toyota 295

Ilustra cómo los fabricantes de automóviles japoneses, como Toyota, están respondiendo a la expansión de la Unión Europea y la reducción de las barreras arancelarias para los vehículos japoneses.

### Wal-Mart va al sur 325

Describe la competencia creciente entre las cadenas de tiendas minoristas en México que desencadenó el TLCAN.

## CAPÍTULO 9

### El desarrollo del mercado de transferencias de dinero 333

Demuestra cómo la gente puede mover dinero de un país a otro y destaca las remesas que los mexicanos que trabajan en Estados Unidos envían a sus familias en México por medio de los servicios que ofrece Western Union.

### Servicios bancarios en Argentina 356

Analiza las causas de la crisis y explica cómo responde a ella un banco con sede en Londres y sucursales en Argentina.

## CAPÍTULO 10

### El Salvador adopta el dólar estadounidense 365

Ilustra las ventajas y desventajas de la dolarización en El Salvador, que ha adoptado el dólar estadounidense como su moneda.

### El yuan chino: cuidado con la cola del dragón 396

Describe el dilema que enfrenta el gobierno respecto a si debe o no revaluar el yuan, mientras trata de responder a las presiones locales, políticas y económicas, así como a las presiones internacionales.

## CAPÍTULO 11

### Creación de valor en la industria mundial del vestido 405

Reseña la estrategia innovadora de Zara en la configuración y coordinación de una cadena de valor que marca tendencias. Basa el análisis en el contexto histórico y en la evolución de la industria mundial del vestido.

### La globalización de eBay 439

Examina los esfuerzos de eBay, un importante sitio de comercio en Internet, para transferir su competencia central a los mercados extranjeros por medio de modos tradicionales y emergentes de hacer negocios.

## CAPÍTULO 12

### Carrefour encuentra espacios minoristas en todos los lugares correctos 447

Examina la localización, pauta y razones de las plazas de operación internacionales de Carrefour.

### Inversión extranjera directa en Sudáfrica 479

Analiza los resultados mixtos obtenidos por Sudáfrica, después del apartheid, en la creación de un entorno de negocios que resulte atractivo para la inversión extranjera directa.

## CAPÍTULO 13

### Grieve: estrategia de exportación de una pequeña empresa 487

Examina los esfuerzos de un pequeño fabricante estadounidense para aumentar sus exportaciones, en relación con la toma de decisiones de la gerencia, las condiciones estratégicas, las oportunidades de mercado y la asistencia pública.

### Un poco de magia electrónica en Alibaba.com 519

Analiza cómo los foros de comercio en Internet en general, así como la situación específica de Ali Baba.com, están cambiando los medios y los métodos de importación y exportación para las empresas pequeñas y medianas de todo el mundo.

## CAPÍTULO 14

### El negocio de las burbujas: Coca-Cola 527

Demuestra cómo una variedad de formas de operación, en especial los programas de alianzas y asociaciones con empresas estadounidenses y no estadounidenses, han ayudado a Coca-Cola a competir mejor tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

### Despegue de las alianzas entre líneas de aviación 558

Ilustra el carácter cambiante de las alianzas en una industria que está sujeta a un nivel elevado de intervención gubernamental.

## CAPÍTULO 15

### Organización de “gente, valores y medio ambiente” en Johnson & Johnson 567

Examina la filosofía y los métodos que Johnson & Johnson usa para organizar sus operaciones internacionales. Explora la idea de “centralización descentralizada” dentro de la red formada sin excesivo rigor de las operaciones mundiales de la empresa.

### Infosys: la búsqueda de los mejores y los más brillantes 598

Describe el formato general de organización de una de las principales empresas de tecnología de la información en India. Examina características particulares de sus programas de reclutamiento, capacitación y socialización para crear una organización capaz de atender a los clientes de todo el mundo.

## CAPÍTULO 16

### Avon incursiona en mercados extranjeros 607

Analiza la campaña de Avon en los mercados extranjeros y su combinación de prácticas de marketing estandarizadas a nivel global y con capacidad de respuesta a nivel nacional.

**Tommy Hilfiger: la ropa hace al hombre y viceversa 641**

Examina una compañía con una marca reconocida en todo el mundo que, no obstante, modifica las prácticas de marketing para satisfacer las necesidades específicas de cada país.

**CAPÍTULO 17****La cadena de suministro global de Samsonite. La historia de Samsonite 649**

Muestra cómo Samsonite ha desarrollado sistemas globales de manufactura y distribución y cómo éstos han evolucionado con el tiempo a medida que Samsonite crecía y se expandía.

**Ventus y el *outsourcing* de procesos de negocios 676**

Analiza la industria, evolución y desafíos del *outsourcing* de procesos de negocios desde la perspectiva de un centro de atención telefónica, de propiedad filipina, que busca oportunidades de crecimiento en un mercado competitivo. El caso fue escrito por el profesor Manuel G. Serapio, director del Programa de Maestría en Ciencias en Negocios Internacionales y director del cuerpo académico de la Universidad de Colorado en Denver CIBER.

**CAPÍTULO 18****Parmalat: el Enron de Europa 687**

Analiza el escándalo financiero en Parmalat, empresa italiana en la que la alta dirección falsificó los registros contables y desvió dinero de la compañía en beneficio de la familia del director general.

**Ericsson: Los retos de cotizar en los mercados de capitales globales y la decisión de adoptar las normas internacionales de información financiera 719**

Detalles de la complejidad de cotizar en varias bolsas de valores a la vez y los problemas y retos que enfrenta la compañía sueca para adoptar las normas internacionales de información financiera.

**CAPÍTULO 19****GPS: ¿en busca de una estrategia de cobertura cambiaria eficaz? 729**

Describe los esfuerzos de una empresa de servicios financieros especializados para ofrecer estrategias de cobertura del riesgo cambiario a empresas medianas y pequeñas.

**Dell Mercosur: la realidad del real en Brasil 763**

Examina las estrategias de cobertura que utiliza Dell Mercosur en vista de las fluctuaciones de la moneda de Brasil.

**CAPÍTULO 20****Ir o no ir: ¿su carrera? 771**

Reseña las perspectivas, condiciones y restricciones que influyen en una carrera de negocios internacionales. Fundamenta la explicación en las observaciones de varios ejecutivos globales prominentes.

**Tel-Comm-Tek (TCT) 805**

Examina el reto que enfrenta una empresa estadounidense para identificar, en un grupo de seis candidatos, al gerente más adecuado, tanto en lo profesional como en lo personal, para dirigir sus operaciones crecientes en India. Presta atención especial a la relación que existe entre las características peculiares del entorno externo y la toma de decisiones de recursos humanos.



# Mapas

Los numerosos mapas del libro, diseñados para ayudar a los estudiantes a mejorar sus conocimientos geográficos, añaden interés e ilustran hechos y temas analizados en el texto. Muchos mapas se centran en el país de origen de la empresa del caso presentado para dar a los estudiantes una mirada de cerca a los escenarios extranjeros. Al final del capítulo 1 hallará un atlas completo con índice.

- Mapa 1.1 Itinerario de Roger Federer en 2007, p. 4
- Mapa 1.2 De dónde vienen los pasajeros de Carnival Cruise, p. 28
- ATLAS
- M1 Mapamundi 2008, p. 37
- M2 África, p. 38
- M3 Europa, p. 39
- M4 Asia, p. 40
- M5 América del Norte, p. 41
- M6 América del Sur, p. 42
- M7 Oceanía, p. 43
- Mapa 2.1 Arabia Saudita y la Península Arábiga, p. 49
- Mapa 2.2 Distribución de los principales idiomas del mundo, p. 58
- Mapa 2.3 Distribución de las principales religiones del mundo, p. 62
- Mapa 2.4 Síntesis de los grupos de países, p. 78
- Mapa 2.5 Uganda, p. 87
- Mapa 3.1 China: el mercado inescrutable, p. 95
- Mapa 3.2 Mapa de la libertad, 2007, p. 106
- Mapa 3.3 El ancho mundo de sistemas jurídicos, p. 117
- Mapa 3.4 El estado de derecho, p. 120
- Mapa 4.1 Principales mercados emergentes, 2008, p. 139
- Mapa 4.2 INB per cápita, 2005, p. 146
- Mapa 4.3 INB per cápita y PPA, p. 150
- Mapa 4.4 Índice de Desarrollo Humano, 2006, p. 152
- Mapa 4.5 Distribución global de la libertad económica, p. 170
- Mapa 5.1 Recorrido global de la “rana verde” de GE, símbolo del compromiso de la empresa con el medio ambiente, p. 185
- Mapa 6.1 Costa Rica, p. 223
- Mapa 6.2 Inmigración global, p. 252
- Mapa 6.3 LUKOIL expande sus operaciones, p. 258
- Mapa 7.1 Ganadores y perdedores de la desaparición del Acuerdo Multifibras (AMF), p. 265
- Mapa 8.1 Toyota tiene ventas, producción e instalaciones de diseño distribuidas por toda Europa, p. 295
- Mapa 8.2 Integración comercial y económica de Europa, p. 305

- Mapa 8.3 Integración económica de América Central y el Caribe, p. 314
- Mapa 8.4 Integración económica latinoamericana, p. 315
- Mapa 8.5 La Asociación de Naciones del Sureste Asiático, p. 319
- Mapa 8.6 Integración regional de África, p. 320
- Mapa 9.1 Los emigrantes mexicanos envían a México la mayor parte de las remesas salientes de Western Union, p. 333
- Mapa 9.2 Husos horarios internacionales y el mercado mundial único, p. 342
- Mapa 10.1 El Salvador, p. 365
- Mapa 10.2 Regímenes de cambios, 2006, p. 376
- Mapa 11.1 España, p. 405
- Mapa 11.2 Costos internacionales de la mano de obra y decisiones de localización, p. 418
- Mapa 12.1 Presencia global de Carrefour, 2007, p. 448
- Mapa 12.2 Sudáfrica: las ventajas y desventajas de la localización, p. 480
- Mapa 13.1 La Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN), p. 487
- Mapa 13.2 Dónde se envían (o tiran) los desechos electrónicos, p. 512
- Mapa 14.1 Quisiéramos venderle al mundo un refresco de cola, p. 530
- Mapa 14.2 Las principales líneas aéreas de transporte de pasajeros, p. 559
- Mapa 15.1 Johnson & Johnson: Operaciones mundiales, 2007, p. 568
- Mapa 16.1 Dónde vende Avon (y cuánto), p. 608
- Mapa 17.1 Dónde opera Samsonite en Europa, p. 649
- Mapa 17.2 Principales localizaciones de *outsourcing* en Filipinas, p. 678
- Mapa 18.1 Parmalat, con sede en Italia, demuestra que los escándalos de contabilidad ocurren tanto en empresas europeas como estadounidenses, p. 687
- Mapa 19.1 GPS, con sede en Utah, empezó a operar a nivel local, pero proporciona servicios de cambio de divisas a empresas de todo Estados Unidos, p. 729
- Mapa 19.2 Mercados globales: capitalización de mercado, 2006, p. 741
- Mapa 20.1 El tablero de juego de la carrera de negocios internacionales, p. 772
- Mapa 20.2 India, p. 806

Si lo desea puede consultar los mapas a color en el sitio Web del libro:  
[www.pearsoneducacion.net/daniels](http://www.pearsoneducacion.net/daniels)

# Secciones especiales

## Punto **Contrapunto**

- ¿Trasladar la producción a otro país es buena estrategia?, p. 16
- ¿Los negocios internacionales conducen al imperialismo cultural?, p. 81
- ¿La administración del riesgo político debe ser una estrategia activa?, p. 114
- ¿El déficit comercial representa una ventaja?, p. 162
- ¿Los altos directivos son responsables cuando la corrupción está en marcha?, p. 202
- ¿Las naciones deben adoptar políticas comerciales estratégicas?, p. 247
- ¿Los gobiernos deben renunciar a imponer sanciones comerciales?, p. 278
- ¿El CAFTA-DR es una buena idea?, p. 317
- ¿Está bien especular con las divisas?, p. 354
- ¿Debería África adoptar una moneda común?, p. 379
- ¿Las cadenas de valor son reales?, p. 427
- ¿Las empresas deberían abstenerse de invertir en zonas violentas?, p. 469
- Un dilema sucio: la exportación de desechos peligrosos, p. 511
- ¿Deben limitar los países el control extranjero de industrias esenciales?, p. 542
- ¿Jerarquías o hiperarquías?, p. 586
- ¿Deberían los gobiernos de los países de origen de las empresas regular el marketing que éstas realizan en países en vías de desarrollo?, p. 618
- ¿Deberían las empresas subcontratar la innovación?, p. 668
- ¿Debería autorizarse a las empresas estadounidenses para que cerraran la brecha de los PCGA?, p. 706
- ¿Deberían eliminarse los centros financieros *offshore* y las prácticas fiscales hostiles?, p. 744
- ¿Sigue siendo útil aprender otro idioma?, p. 789

## UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

- Tres formas de ver la globalización, p. 26
- ¿Qué pasará con las culturas nacionales?, p. 85
- ¿Qué va a ser de la democracia?, p. 111
- ¿Hay alguna maniobra para limitar la libertad económica?, p. 174
- Cómo ver los árboles en el bosque tropical, p. 206
- ¿En qué dirección soplarán los vientos del comercio?, p. 256
- Dinamismo y complejidad, p. 288
- ¿La OMC se impondrá a los esfuerzos de integración bilateral y regional?, p. 321
- ¿A dónde van los mercados cambiarios?, p. 350
- ¿Qué rumbo tomará la flexibilidad de los tipos de cambio?, p. 395
- ¿Qué novedades hay en el mundo de los tipos de estrategias?, p. 437
- ¿Cambiarán las mejores plazas?, p. 478
- La tecnología del comercio, p. 504
- Por qué la innovación genera colaboración, p. 557
- La función y auge de las universidades corporativas, p. 597
- Marketing para los que tienen y los que no tienen (y los que tienen un poco), p. 460
- Incertidumbre y la cadena de suministro global, p. 675

¿Se convertirán las IFRS en las normas de contabilidad globales?, p. 718

Tecnología y flujos de efectivo, p. 762

¿Qué países tendrán los empleos del futuro?, p. 803

---

**¿Importa la geografía?**

---

Dios los cría, y ellos se juntan, p. 61

En la variedad está el gusto, p. 242

Mercados de cambio internacionales, p. 340

Con la madre naturaleza no se juega, p. 462

¿La necesidad es la madre de la invención?, p. 633

# Prefacio

*Este libro de texto es una de las obras sobre negocios internacionales de mayor venta tanto en Estados Unidos como en el resto del mundo. Se utiliza ampliamente en cursos de licenciatura y maestría en administración de empresas y tiene traducciones autorizadas al español, tailandés y ruso, y no autorizadas en algunos otros idiomas, como el farsi. Este libro de texto estableció el estándar mundial para estudiar los ambientes y operaciones de los negocios internacionales. Nuestro trabajo en la preparación de esta edición se basó en los elementos que han hecho posible este éxito y podemos decir que ésta es la mejor versión que se ha publicado hasta el momento. Creemos que estos esfuerzos han dado por resultado un libro de texto que ofrece a profesores y alumnos la mejor comprensión posible de lo que está sucediendo y probablemente de lo que sucederá en el futuro en el mundo de los negocios.*

## FIDEDIGNO, PERTINENTE, ACTUAL

Estudiantes, profesores y ejecutivos alaban este libro por el equilibrio convincente entre la teoría rigurosa y bien documentada y la práctica significativa dentro del contexto de un análisis fresco y actual del entorno de los negocios internacionales. En efecto, este libro no sólo describe las ideas de negocios internacionales, sino que también presenta ejemplos contemporáneos, escenarios y casos para dar sentido a lo que los gerentes hacen y deberían hacer. Se incluyen múltiples perspectivas y ejemplos de la vida real, en los que se basa nuestra investigación, conversaciones con directivos y otros interesados, opiniones de estudiantes y profesores y observaciones de nuestro recorrido por el mundo. Creemos que ningún otro libro de texto logra acercarse a esta combinación de examen amplio y profundo de la teoría de los negocios internacionales y la atención exhaustiva a lo que ocurre en muchos lugares del mercado global. Tenemos la certeza de que esta edición, que da más significado que nunca a las ideas y prácticas de los negocios internacionales, brindará a los estudiantes una visión completa y actualizada de los negocios internacionales en el siglo veintiuno.

## MATERIALES PERTINENTES QUE DESPIERTAN EL INTERÉS DE LOS ALUMNOS

### Casos escritos por los autores

Una de las cualidades perdurables de este texto radica en las reseñas detalladas de los casos que presentan cuestiones de actualidad en los negocios internacionales. En esta edición se introducen casos nuevos y se actualizan y revisan los restantes. (En las páginas xxi-xxiv se presenta una lista completa de los casos.) Todos los casos son únicos y han sido redactados personalmente por los autores del libro. Como tales, estamos convencidos de que establecen el estándar para la integración de la teoría y la práctica en un libro de texto sobre negocios internacionales en los siguientes tres niveles:

1. *Nivel de análisis:* los casos abordan una extensa gama de temas desde la perspectiva ambiental, institucional, de país, industria, empresa e individual. Ninguna de estas perspectivas predomina; todas están representadas y, por tanto, crean una representación significativa del mundo de los negocios internacionales.
2. *Alcance de la cobertura geográfica:* los casos abarcan temas en situaciones que se extienden a todo el mundo; no se ha dejado ninguna región sin tratar; no se ha descuidado ningún mercado importante.
3. *Alcance de la cobertura de empresas:* los casos estudian varias cuestiones desde una variedad de perspectivas de empresas, en particular, de aquellas establecidas en todas las regiones del mundo, desde grandes empresas multinacionales hasta pequeños exportadores, desde fabricantes a la antigua hasta ciberempresas emergentes, desde empresas que fabrican productos hasta prestadoras de servicios.

**Caso introductorio** Cada capítulo comienza con un caso que invita a la reflexión, redactado para preparar el terreno para los principales temas que se analizan en el capítulo. Estos casos, que se han diseñado especialmente para atraer la atención del estudiante, presentan aspectos fascinantes de un modo que se interesen en comprender las ideas y conceptos de los negocios internacionales. En virtud de que estos casos adoptan el punto de vista de particulares, empresas e instituciones, dan mucho sentido a la riqueza del capítulo que sigue. El material de los casos introductorios se integra más adelante con los análisis del capítulo que se destacan en el texto.

**Caso de cierre** Cada capítulo termina con un caso elaborado y enriquecedor que integra las ideas y las herramientas presentadas a lo largo del mismo. Los casos finales aspiran a poner al estudiante en una situación en la que, dadas ciertas circunstancias, se pregunte qué debe hacerse. Conminados a analizar problemas y decisiones para los cuales los prepara el capítulo, los estudiantes podrán afrontar muchas de las oportunidades y retos de los negocios internacionales.

### CASOS NUEVOS EN ESTA EDICIÓN

Hemos actualizado *todos* los casos de las ediciones anteriores para que sigan teniendo vigencia para los estudiantes. Además, hemos incluido varios casos totalmente nuevos:

- Enigma económico y el regreso de las economías emergentes
- Ecomagination y la conciencia ecológica global de GE
- El negocio de las burbujas: Coca-Cola
- Tommy Hilfiger: la ropa hace al hombre y viceversa
- Ventus y el *outsourcing* de procesos de negocios
- Ericsson: Los retos de cotizar en los mercados de capitales globales y la decisión de adoptar las normas internacionales de información financiera
- GPS: ¿en busca de una estrategia de cobertura cambiaria eficaz?
- Infosys: la búsqueda de los mejores y los más brillantes

### Una mirada hacia el futuro

Cada capítulo ofrece escenarios futuros que son importantes para los gerentes, empresas o el mundo. Las secciones *Una mirada hacia el futuro* aluden a las ideas analizadas en el capítulo, de tal modo que inducen a los estudiantes a pensar con imaginación en el mundo en el que viven.

## UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

### ¿Qué países tendrán los empleos del futuro?

Conforme el capital, la tecnología y la información adquieren mayor movilidad entre países y empresas, el desarrollo de los recursos humanos explicará cada vez más las diferencias competitivas. Por consiguiente, el acceso de las empresas a personal más calificado y la conservación del mismo aumentarán en importancia cuando enfrenten el reto de reclutar y conservar trabajadores valiosos y altamente calificados.

Los demógrafos pronostican en forma casi unánime que las poblaciones crecerán mucho más rápido en las economías emergentes (siendo China la excepción notable) que en los países ricos, por lo menos hasta el año 2030. Al mismo tiempo, el número de jubilados como un porcentaje de la población de los países ricos aumentará, porque las personas vivirán más tiempo y se jubilarán más jóvenes. Las personas también deberán recibir educación durante más años para

Un número creciente de personas de Taiwán, China, Corea e India, que alcanzaron el éxito en Estados Unidos, están regresando a sus países de origen para iniciar empresas. No obstante, en épocas de recesiones económicas, es probable que los ciudadanos desempleados de los países ricos culpen a los trabajadores extranjeros de sus dificultades económicas. En estas circunstancias, las empresas tendrán que dedicar más tiempo a obtener permisos laborales y a integrar las diferentes nacionalidades en sus fuerzas de trabajo.

Otra adaptación potencial en los países ricos es la presión continua para que se adopte la robótica y otros equipos que ahorran mano de obra.<sup>94</sup> Aunque esto puede ayudar a resolver parte de la escasez de trabajadores, inevitablemente aumentará la necesidad de las empresas de contar con trabajadores que tengan mayores niveles de destreza. Es probable que los miembros de la fuerza laboral con menos estudios no consigan trabajo, se vean obligados a aceptar

## Punto-Contrapunto

Para reforzar nuestra marcada orientación hacia las aplicaciones, hemos incluido un tema enmarcado en cada capítulo que suscita debates acalorados en los negocios internacionales contemporáneos y la globalización. Se usa un estilo de punto-contrapunto para destacar la diversidad de las perspectivas que los gerentes y los estrategas políticos adoptan para entender cuestiones vitales. El toma y daca entre las dos partes redobla el esfuerzo que se ha hecho en este libro de texto para relacionar la teoría con la práctica de manera que sin duda avivarán la discusión en clase.

### Punto Contrapunto

¿Las empresas deberían abstenerse de invertir en zonas violentas?

**Punto** **Sí**, como ejecutivo de una EMN, mi opinión es que deben abstenerse. Por casualidad, las empresas han ampliado sus operaciones en el ámbito internacional mientras estallaba la violencia en contra de ellas. Ya no sólo tenemos que preocuparnos por quedar atrapados en el fuego cruzado entre grupos militares contrarios. Los grupos que se oponen a la globalización quieren dañar a nuestro personal e instalaciones. Estos grupos nos ven como blanco fácil de extorsión y por ello amenazan con lastimar o secuestrar a nuestro personal. Otros más están en contra de los extranjeros, sin importar los objetivos que éstos puedan perseguir. Por ejemplo, uno de estos grupos en Afganistán asesinó a cinco miembros del personal de Médicos sin fronteras, que estaban en el país para atender a los enfermos y heridos.

**Contrapunto** **No**, donde existe riesgo, casi siempre hay recompensas. Las empresas no deben rehuir las zonas de violencia. Las empresas siempre han corrido riesgos y los empleados siempre han ido a zonas de riesgo. En el siglo diecisiete, los emigrantes que llegaron a lo que hoy es Estados Unidos, India y Australia encontraron enfermedad y poblaciones nativas hostiles. Si las empresas e inmigrantes no se hubieran arriesgado, el mundo sería mucho menos desarrollado en la actualidad.

El riesgo de violencia no se puede ver como algo aislado de otros riesgos. Aunque no tenemos datos históricos, es probable que haya menos riesgos hoy en día. La enfermedad sigue siendo un riesgo mayor que la violencia, pero los adelantos médicos para combatir a varios asesinos históricos (como la

## Geografía y negocios internacionales

En los capítulos correspondientes, hemos agregado las secciones “¿Importa la geografía?”. Algunas de las variables geográficas que incluimos como ayuda para explicar el contenido del capítulo son: localización del país, localización de la población y los segmentos de población dentro de los países, recursos naturales y barreras, clima, desastres naturales y tamaño del país.

### ¿Importa la geografía?

En la variedad está el gusto

Al estudiar este capítulo, observará que la geografía es un factor importante en muchas de las teorías y temas relativos al comercio. Los reuniremos en esta exposición.

Parte de la ventaja comercial de un país se explica por su ventaja natural (clima, terreno, tierra cultivable y recursos naturales). Así pues, Arabia Saudita intercambia petróleo, un recurso natural, por arroz estadounidense, que necesita humedales enormes para su producción. Sin embargo, recuerde que la tecnología puede a menudo anular una ventaja natural, como en el caso del desarrollo de sustitutos (nitrato sintético por nitrato natural) y de diferentes métodos de producción (Chile no usa las tradicionales ciénagas para cultivar arándanos con éxito).

que también tienen bajos ingresos dependen poco del comercio porque producen y consumen muy poco. La distancia de los mercados extranjeros también influye. Por ejemplo, los países aislados geográficamente, como Fiji, comercian menos de lo que se esperaría de su tamaño porque los costos de transporte aumentan considerablemente el precio de los bienes comerciados.<sup>25</sup>

Por el contrario, Canadá es un país grande de ingresos altos cuya dependencia del comercio y el comercio per cápita no sólo se cuentan entre los más altos del mundo, sino que también son mucho más elevados de lo que se esperaría según la teoría del tamaño del país. Esto puede explicarse en buena medida por la dispersión de la población de Canadá. Noventa por ciento de la población vive a menos de 160 kilómetros de distan-

## Nuevos temas y cambios en los capítulos

Aunque es una idea muy trillada, todo profesor de negocios internacionales sabe que el mundo cambia de muchas maneras, que a menudo son impredecibles. Nos enfrentamos a los mismos retos que el lector, e igual que él, tratamos de dar sentido a lo que leemos, oímos y vemos en la prensa global. Nuestro afán por comprender todo esto conduce al esfuerzo incondicional para actualizar por completo este texto con el fin de que refleje los conocimientos y prácticas de negocios internacionales más recientes. En especial, esta edición incluye los siguientes cambios:

### PARTE UNO: INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

- Diferencias entre la globalización pasada y presente (capítulo 1).
- Diferencias entre países en el grado de globalización (capítulo 1).
- Debate sobre los efectos de la globalización y la manufactura en el extranjero (capítulo 1).
- Puntos de vista de economistas ganadores del Premio Nobel acerca de los desafíos del futuro (capítulo 1).

### PARTE DOS: ESQUEMAS AMBIENTALES COMPARATIVOS

- Integración del trabajo de la Encuesta sobre Valores Mundiales (capítulo 2).
- Crecimiento de grupos que no comparten sus culturas nacionales (capítulo 2).
- Aparición de una nueva clase de gerentes con culturas globales (capítulo 2).
- Análisis ampliado de los tipos de democracias (capítulo 3).
- Reseña de la tercera oleada de democratización (capítulo 3).
- Cobertura del estado de derecho frente al dominio del hombre (capítulo 3).
- Exposición de “estancamiento de la libertad” (capítulo 3).
- Conexión entre los derechos de propiedad intelectual y las filosofías jurídicas (capítulo 3).
- Cobertura ampliada de las economías emergentes, en especial de los BRIC (capítulo 4).
- Perfil de los mercados establecidos (capítulo 4).
- Consideración de las medidas ecológicas del progreso económico (capítulo 4).
- Interrelaciones más estrechas de los costos de mano de obra y la productividad (capítulo 4).
- Cobertura ampliada de la libertad económica (capítulo 4).
- Cuestiones importantes éticas y sociales, como el calentamiento global y el trabajo infantil (capítulo 5).

### PARTE TRES: TEORÍA E INSTITUCIONES: COMERCIO E INVERSIÓN

- Relación entre el intervencionismo y las teorías de libre comercio (capítulo 6).
- Relación entre comercio y movilidad de los factores, en especial, cuestiones relativas a la inmigración (capítulo 6).
- Ventajas y desventajas de la política de comercio estratégico (capítulo 6).
- Guerras de comercio recientes y represalias (capítulo 7).
- Ventajas y desventajas de las sanciones comerciales (capítulo 7).
- Estrategia de los fabricantes de automóviles japoneses en Europa (capítulo 8).
- Las luchas de la Unión Europea para absorber más países de Europa Central y Oriental (capítulo 8).
- Los retos que enfrentan los países de los mercados emergentes para integrarse a escala regional cuando sus mercados más importantes están en América del Norte y Europa.

### PARTE CUATRO: ENTONO FINANCIERO MUNDIAL

- Se centra de manera casi exclusiva en los mercados de cambio internacionales, en tanto que los mercados de capital se tratan en el capítulo 19 dentro del análisis más extenso de la función financiera y cómo los gerentes deben aprovechar los mercados de capitales del mundo para ampliar su base de recursos financieros (capítulo 9).



- Factores emergentes que influyen en el valor de una divisa, en especial con la ascensión en importancia del euro y el reto de qué hacer con el yuan chino a medida que la economía china sigue creciendo (capítulo 10).
- Impacto de los factores nacionales e internacionales en los valores de los tipos de cambio (capítulo 10).

#### **PARTE CINCO: ESTRATEGIA GLOBAL, ESTRUCTURA E IMPLEMENTACIÓN**

- Cobertura mejorada de industria, estrategia y desempeño de la empresa (capítulo 11).
- Cobertura de tipos de estrategia emergentes (capítulo 11).
- Análisis de los límites intrínsecos de la formulación de estrategias (capítulo 11).
- Desastres nacionales y problemas de salud como problemas de riesgo de la localización (capítulo 12).
- Factores cualitativos que afectan las decisiones relativas a la localización (capítulo 12).
- Efecto de la localización en la innovación (capítulo 12).
- Marco renovado de planificación de las exportaciones (capítulo 13).
- Reseña actualizada de la tecnología de comercio (capítulo 13).
- Exposición de las consideraciones de seguridad nacional en relación con el comercio internacional (capítulo 13).
- Cobertura ampliada de los agentes de importación (capítulo 13).
- Enfoque más preciso en las ideas del comercio compensatorio (capítulo 13).
- Debate sobre el control extranjero de industrias esenciales (capítulo 14).
- Decisiones relativas a hacer una inversión directa en nuevas instalaciones o una adquisición (capítulo 14).
- Cómo lograr que los acuerdos de colaboración sean exitosos (capítulo 14).
- Tendencias del lugar de trabajo y desempeño de la organización (capítulo 15).
- Formas organizacionales contemporáneas (capítulo 15).

#### **PARTE SEIS: ADMINISTRACIÓN DE LAS OPERACIONES INTERNACIONALES**

- Regulación del marketing en países del tercer mundo (capítulo 16).
- Captar nichos de mercado internacionales en lugar de mercados masivos (capítulo 16).
- Marketing para consumidores de bajos ingresos (capítulo 16).
- Ventajas y desventajas de subcontratar la innovación, así como la importancia del *outsourcing* de procesos de negocios en economías emergentes (capítulo 17).
- El enfoque en las nuevas tecnologías para dar seguimiento a los embarques de bienes en todo el mundo (capítulo 17).
- La importancia de la calidad y la manufactura esbelta como estrategias para atraer más clientes (capítulo 17).
- Adopción de las normas internacionales de información financiera por parte de la UE y otros países (capítulo 18).
- Convergencia global de normas de contabilidad entre el IASB y los organismos encargados de establecer normas nacionales en todo el mundo, incluido el FASB de Estados Unidos (capítulo 18).
- Prácticas de evaluación de desempeño contable de las EMN (capítulo 18).
- El impacto de los precios de transferencia en la evaluación del desempeño (capítulo 18).
- La ascensión de los mercados de capitales globales como fuente importante de capital de deuda y accionario para las EMN (capítulo 19).
- La importancia de la cobertura contra el riesgo financiero para proteger los activos de la compañía (capítulo 19).
- Estándares de carrera y desempeño de expatriados (capítulo 20).
- Función del inglés en los negocios internacionales (capítulo 20).
- Nuevos criterios de selección de expatriados (capítulo 20).
- Tendencias en la remuneración de expatriados (capítulo 20).

## AUXILIARES DIDÁCTICOS INTERESANTES Y ATRACTIVOS DENTRO DEL TEXTO

Estamos convencidos de que un libro de texto eficaz no sólo debe enseñar, sino también presentar ideas. Con ese fin, usamos varios auxiliares dentro del texto para hacer de este libro una herramienta de aprendizaje eficaz. En especial, cada capítulo incluye todas las características siguientes:

### **Objetivos del capítulo y resumen**

Cada capítulo comienza con los objetivos de aprendizaje y finaliza con un resumen que se relaciona directamente con el material del capítulo. Esta cohesión ayuda a los estudiantes a prepararse para los temas importantes que se tratan en cada capítulo, entender sus relaciones generales y reforzar las lecciones principales del material del capítulo.

### **Conceptos enlazados**

A lo largo de cada capítulo, según lo exige el análisis en el texto correspondiente, resaltamos cómo las ideas de los capítulos anteriores se relacionan con las nuevas ideas que se van presentando. Esta serie acumulativa de lazos entre los conceptos ayuda al estudiante a comprender las conexiones que existen entre los conceptos de todos los capítulos.

### **Casos enlazados**

Otro esfuerzo para ayudar a los estudiantes a apreciar mejor las conexiones entre ideas y prácticas es nuestra más reciente innovación. En específico, según lo exige el análisis en el texto correspondiente, resaltamos con sombreado de texto e iconos cómo las ideas que se están exponiendo se relacionan con las ideas presentadas en los casos de inicio y fin de ese capítulo.

### **Términos y puntos clave: negritas, notas marginales y glosario**

En cada capítulo se resaltan los términos clave; cada uno de ellos se escribe en letras negritas cuando aparece por primera vez. Los puntos de aprendizaje más importantes también se resaltan en el margen adyacente. Estos términos y otros se conjuntan en una lista al final del capítulo y en un glosario extenso al final del libro.

### **Preguntas sobre los casos**

El caso que aparece al final de cada capítulo incluye varias preguntas para guiar a los estudiantes sobre cómo aplicarán lo aprendido en el capítulo, a la realidad de los negocios internacionales. En nuestras clases hemos descubierto que las preguntas al final de cada caso contribuyen en gran medida a poner el caso en perspectiva para los estudiantes. Además, constituyen actividades excelentes como tarea y orientan a los estudiantes a responderlas con la información presentada en el caso específico, así como en el capítulo.

### **Punto-Contrapunto**

Esta sección, como ya hemos explicado, es una buena base no sólo para el debate dentro de la clase, sino también para tareas específicas. Estas tareas pueden incluir, por ejemplo, pedir a los estudiantes que asuman una postura en los debates o que apliquen los argumentos a países específicos.

## VIGENCIA Y LEGIBILIDAD

Siempre nos hemos enorgullecido de mantenernos al día en la investigación y los ejemplos que presentamos en los capítulos. La decimosegunda edición no es la excepción; de hecho, estamos convencidos de que nuestra cobertura va más allá que cualquier otro texto sobre

negocios internacionales. Si examina las notas al final de cualquiera de los capítulos, verá que incluimos tanto materiales clásicos como lo más actual de los tratados académicos y la prensa. Si examina la lista de compañías en el “Índice de empresas y marcas”, verá que nuestras citas son numerosas e incluyen empresas grandes y pequeñas de una variedad de industrias que tienen su sede en muchos países del mundo. Estas citas ilustran a los estudiantes la realidad práctica de las teorías y operaciones alternativas que describimos.

Hemos realizado un esfuerzo especial en esta edición para mejorar la legibilidad de los numerosos materiales que presentamos. Primero, nos propusimos poner los nombres de los autores (con excepción de los clásicos, como Adam Smith) sólo en la sección de referencia, en lugar de hacerlo en el texto del capítulo. Simplemente, hemos visto demasiados alumnos tratando de recordar nombres en vez de conceptos. Segundo, hemos contado con la ayuda de un editor de desarrollo y otro de texto para mejorar la redacción y el flujo de los materiales.

## SITIO WEB

El sitio Web de este texto, en [www.pearsoneducacion.net/daniels](http://www.pearsoneducacion.net/daniels), contiene recursos valiosos tanto para estudiantes como para profesores.



## RECONOCIMIENTOS

Todo autor depende de los comentarios, críticas y perspectivas de los revisores. Se trata de una tarea difícil que pocos deciden apoyar. Por lo tanto, queremos manifestar nuestro agradecimiento a las siguientes personas por sus comentarios útiles y perspicaces sobre la decimoprimera edición de *Negocios internacionales: ambientes y operaciones*, que contribuyeron a guiarnos en la preparación de la decimosegunda edición.

RON ABERNATHY, University of North Carolina, Greensboro  
 YUSAF AKBAR, Southern New Hampshire University  
 BRENT ALLRED, William & Mary  
 DAVID ASTLES, Sierra Nevada College  
 DR. JUAN BARRERA, Elmhurst College  
 DON BEEMAN, The University of Toledo  
 BRIGITTE BOJKOWSKY, University of Missouri, St. Louis  
 MICHAEL BARAN, South Puget Sound Community College  
 MARTIN BRESSLER, Houston Baptist University  
 BILL BRUNSEN, Eastern New Mexico University  
 MARK A. BUCHANAN, Boise State University  
 SANDRA CHRISTENSEN, Eastern Washington University  
 TREVA CLARK, York College of Pennsylvania  
 PHILLIP COHEN, San Jacinto College North Campus  
 ANGELICA CORTES, University of Texas Pan American  
 TIM CURRAN, University of South Florida, St. Petersburg  
 MADELINE DAMKAR, California State University, East Bay campus  
 ANNE DAVIS, University of St. Thomas  
 SHASHI DEWAN, Winona State University  
 DR. LAURA PORTOLESE DIAS, Shoreline Community College  
 MICHAEL FATHI, Georgia Southwestern State University  
 ADALBERTO FISCHMANN, Missouri Southern State University  
 JAN FLYNN, Georgia College & State University  
 MIKE GERINGER, California Polytechnic State University  
 DEBBIE GILLIARD, Metropolitan State College of Denver  
 LENORE GOLDBERG, Centenary College  
 J. TOMAS GOMEZ-ARIAS, Saint Mary's College of California  
 JORGE GONZALEZ, University of Wisconsin, Milwaukee  
 CHARLES M. GOODWIN, The State University of New York, Geneseo  
 KENNETH GRAY, Florida A&M University

DAVID GROSSMAN, Florida Southern College  
JIAN (JAMES) GU, Salem State College  
JAMES GUNN, Sage College of Albany  
ALFRED J. HAGAN, Pepperdine University  
DAVID HARRISON, University of South Carolina, Aiken  
DONAL HEFFERNAN, Metropolitan State University  
CHRISTINA HEISS, University of Missouri, Kansas City  
FRED HOYT, Illinois Wesleyan University  
PAUL HUDEC, Milwaukee School of Engineering  
SAMIRA HUSSEIN, Johnson County Community College  
BOYD JOHNSON, Indiana Wesleyan University  
MERRILY KAUTT, University of Colorado at Denver  
RAIHAN KHAN, The State University of New York, Oswego  
KI HEE KIM, William Patterson University  
CHRISTOPHER KORTH, Western Michigan University  
SAL KUKALIS, California State University, Long Branch  
BRUCE KUSCH, Brigham Young University, Idaho  
ANN LANGLOIS, Palm Beach Atlantic University  
JOSEPH LEONARD, Miami University  
DEBORAH LITVIN, Merrimack College  
RONALD LOCKLIN, Boston University  
VIONCE LUCHSINGER, University of Baltimore  
DENISE LUETHGE, University of Michigan, Flint  
WILLIAM MACHANIC, University of New Hampshire  
BARBARA MACLEOD, Ohio Wesleyan University  
RAJIV MALKAN, Montgomery College  
ERIC MARTIN, Eastern Connecticut State University  
DAVID MCARTHUR, Utah Valley State College  
MARLEEN MCCORMICK, University of Colorado at Denver and Health Sciences Center  
JOHN ROBERT MCINTYRE, Georgia Institute of Technology  
BOB MCNEAL, Alabama State University  
MOHAN MENON, University of South Alabama  
SAEED MORTAZAVI, Humboldt State University  
VI NARAPAREDDY, University of Denver  
LUCIARA NARDON, Vlerick Leuven Gent Management School  
DENNIS NOAH, Towson University  
JOSEPHINE OLSON, University of Pittsburgh  
NORA PALUGOD, Richard Stockton College of New Jersey  
JAMIE PAURUS, Valley City State University  
JERRY PINOTTI, MacCormac College  
MICHAEL J. PISANI, Central Michigan University  
DANIEL POWROZNIK, Chesapeake College  
CLINT RELYEA, Arkansas State University  
CHRISTOPHER ROBERTSON, Northeastern University  
JUAN ROBERTSON, Central Washington University Center  
ROBERT ROBERTSON, Saint Leo University  
AL ROSENBLUM, Saint Xavier University  
VARTAN SAFARIAN, Winona State University  
ROBERT SANFORD, Salem State College  
JESSE SAUCEDO, Syracuse University  
LARRY SCHRAMM, Oakland University  
EUGENE SEELEY, Utah Valley State College  
NASIR SHEIKH, Portland State University  
MARK SIPPER, La Roche College  
ROBERT SPOHR, Montcalm Community College  
DAVID STEPHEN, University of Colorado, Denver  
JOHN STOVALL, Georgia Southwestern State University

DANTE SUAREZ, Trinity University  
 PEGGY TAKAHASHI, University of San Francisco  
 S. PETER TAN, Parkland College  
 KYLE USREY, Whitworth University  
 RAY VALADEZ, Pepperdine University  
 LOUIS WATANABE, Bellevue Community College  
 GARY WATERS, Hawaii Pacific University  
 CAROL WELLS, California National University  
 LARRY WILCH, Bob Jones University  
 WILLIAM WISE, Metropolitan State College of Denver  
 MARK WOODHULL, Schreiner University  
 ALAN WRIGHT, Henderson State University  
 WENDY WYSOCKI, Monroe County Community College  
 ANATOLY ZHUPLEV, Loyola Marymount University

Además, hemos sido afortunados de poder contar desde la primera edición con colegas dispuestos a esforzarse en criticar los borradores, comentar acerca del trabajo ya impreso, opinar sobre los cambios sugeridos y enviar los artículos que deben corregirse. Debido a que ésta es la culminación de varias ediciones previas, nos gustaría reconocer los esfuerzos de todos aquellos que nos han ayudado. Sin embargo, ha habido muchas más personas que nos han brindado su apoyo de las que podemos incluir en esta lista. A quienes deben permanecer en el anonimato, ofrecemos nuestro sincero agradecimiento. En todo caso, agradecemos de manera muy especial a los siguientes catedráticos que hicieron comentarios detallados.

- ERVIN BLACK, Brigham Young University
- JEAN BODDEWYN, City University of New York
- MARY YOKO BRANNEN, San Jose State University
- ROBERT BUZZELL, George Mason University
- MICHAEL B. CONNOLLY, University of Miami
- STANLEY E. FAWCETT, Brigham Young University
- TOM FOSTER, Brigham Young University
- STANLEY FLAX, St. Thomas University
- ELDRIDGE T. FREEMAN, JR., Chicago State University
- RALPH GAEDEKE, California State University at Sacramento
- ROBERTO P. GARCIA, Indiana University
- ANDREW GROSS, Cleveland State University
- URNESH C. GULATI, East Carolina College
- MICHAEL J. HAND, United States Department of Commerce
- RALPH F. JAGODKA, Mt. San Antonio Community College
- R. BOYD JOHNSON, Indiana Wesleyan University
- TUNGA KIYAK, Michigan State University
- SEUNG H. KIM, Saint Louis University
- JEFFREY A. KRUG, Virginia Commonwealth University
- SUMIT K. KUNDU, Florida International University
- CHARLES MAHONE, Howard University
- BEHNAM NAKHAI, Millersville University
- MOONSONG DAVID OH, California State University at Los Angeles
- NAMGYOO K. PARK, Korean Advanced Institute of Science and Technology
- ANN PERRY, American University
- DOUGLAS K. PETERSON, Indiana State University
- LUCIE PFAFF, College of Mt. St. Vincent
- ASEEM PRAKASH, University of Washington
- FERNANDO ROBLES, George Washington University
- SAEED SAMIEE, University of Tulsa
- BILL SAWAYA, Brigham Young University
- KRISTIE SEAWRIGHT, Brigham Young University

- RICHARD A. STANFORD, Furman University
- ROBERT C. WOOD, San Jose State University
- CRAIG WOODRUFF, American Graduate School of International Management

También expresamos nuestro agradecimiento a las personas que entrevistamos en la redacción de los casos. Éstas son: Omar Aljindi (Java Lounge: adaptación a la cultura de Arabia Saudita); Brenda Yester (Carnival Cruise Lines: explotación de un mar de oportunidades globales); y Ali R. Manbien (GPS: ¿en busca de una estrategia de cobertura cambiaria eficaz?). Gracias a Joseph Ganitsky de la University of Miami, por sus sugerencias para los casos. Además, otras personas que ayudaron en los asuntos administrativos y de investigación son: Melanie Hunter, Hongbin Hu, Melissa Okimoto, Julie Hales, Dirk Black, KC Johnston y Exequiel Hernandez.

Se necesita un grupo dedicado de profesionales para llevar un libro de texto del primer borrador al manuscrito final. Nos gustaría agradecer a nuestros socios de Pearson Prentice Hall por sus incansables esfuerzos para la realización de la decimosegunda edición de este libro. Vaya pues nuestro agradecimiento a la Directora Editorial, Sally Yagan; la Editora de Adquisiciones, Jennifer M. Collins; la Editora Ejecutiva Senior, Judy Leale; la Editora Ejecutiva Adjunta, Suzanne DeWorken; el Director de Desarrollo, Stephen Deitmer; el Editor de Desarrollo, Ron Librach; y la Gerente del Proyecto de Producción, Ann Pulido.

# Acerca de los autores



**De izquierda a derecha: Daniel Sullivan, Lee Radebaugh, John Daniels.**

*Tres académicos respetados que gozan de gran renombre y que muestran a sus estudiantes lo dinámico, real, interesante e importante que puede ser el estudio de los negocios internacionales.*

**John D. Daniels**, titular de la cátedra Samuel N. Friedland de Dirección Ejecutiva en la University of Miami, recibió su doctorado en la University of Michigan. Su tesis doctoral obtuvo el primer lugar en la competencia de premios de la Academia de Negocios Internacionales. Desde entonces, ha sido un investigador activo. Sus artículos se han publicado en importantes revistas, como *Academy of Management Journal*, *Advances in International Marketing*, *California Management Review*, *Columbia Journal of World Business*, *International Marketing Review*, *International Trade Journal*, *Journal of Business Research*, *Journal of High Technology Management Research*, *Journal of International Business Studies*, *Management International Review*, *Multinational Business Review*, *Strategic Management Journal*, *Transnational Corporations* y *Weltwirtschaftliches Archiv*. En fecha reciente, el profesor Daniels fue coeditor, junto con Jeffrey Krug, de tres volúmenes de *Multinational Enterprise Theory* y tres volúmenes de *International Business and Globalization*. En su trigésimo aniversario, la revista *Management International Review* lo describió como “uno de los eruditos en negocios internacionales más prolíficos de Estados Unidos”. Fungió también como presidente de la Academia de Negocios Internacionales y como decano del cuerpo docente de esta institución. Además, fue presidente de la División Internacional de la Academia de Administración. El profesor Daniels ha trabajado y vivido un año o más en siete diferentes países; durante periodos menores en otros 30 países en seis continentes y ha viajado a muchos más. Su trabajo en el exterior ha sido una combinación de tareas en el sector privado, gubernamental, docente y de investigación. Anteriormente fue catedrático de la Pennsylvania State University y director del Center for International Business Education and Research (CIBER, Centro de Educación e Investigación en Negocios Internacionales) de la Indiana University, así como titular distinguido de la cátedra E. Claiborne Robins de la University of Richmond.

**Lee H. Radebaugh** es profesor de KPMG y director del Kay & Yvonne Whitmore Global Management Center (Centro de Administración Global Kay & Yvonne Whitmore) de la Brigham Young University. Obtuvo los grados de maestría en Administración de Empresas y doctorado por la Indiana University. Impartió clases en la Pennsylvania State University de 1972 a 1980. También ha sido profesor invitado en la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN), una escuela de posgrado en administración de Lima, Perú. En 1985 fue profesor invitado de la cátedra James Cusator Wards en la Glasgow University, en Escocia. Otros libros de su autoría son: *International Accounting and Multinational Enterprises* (John Wiley and Sons, sexta edición) con S. J. Gray y Erv Black; *Introduction to Business: International Dimensions* (South-Western Publishing Company) con John D. Daniels; y siete libros sobre las relaciones comerciales y de inversión entre Canadá y Estados Unidos, con Earl Fry como co-editor. Ha publicado también muchas otras monografías y artículos sobre negocios internacionales y contabilidad internacional en revistas como *Journal of Accounting Research*, *Journal of International Financial Management and Accounting*, *Journal of International Business Studies* y *Journal of International Accounting Research*; y ha sido editor de área de *Journal of International Business Studies*. Sus principales intereses académicos son los negocios internacionales y la contabilidad internacional. El profesor Radebaugh es miembro activo de la American Accounting Association (Asociación de Contadores de Estados Unidos), la European Accounting Association (Asociación de Contadores de Europa) y la Academy of International Business (Academia de Negocios Internacionales), donde ha sido miembro de varios comités en su calidad de presidente de la Sección Internacional de la AAA y secretario tesorero de la AIB. Además, es miembro de la junta rectora de la Academy of International Business. Participa también activamente en la comunidad empresarial local como ex presidente de la World Trade Association of Utah (Asociación Mundial de Comercio de Utah) y miembro del District Export Council (Consejo de Exportación de Distrito). En 2007, el profesor Radebaugh recibió el premio por Servicio Destacado en Contabilidad Internacional que otorga la Sección de Contabilidad de la American Accounting Association, y en 1998, fue nombrado Personaje Internacional del Año en el estado de Utah y Educador Internacional Sobresaliente de la Sección Internacional de la American Accounting Association. Además, es vicepresidente de comunicaciones de la International Association of Accounting Education and Research (Asociación Internacional de Educación e Investigación en Contabilidad).



**Daniel P. Sullivan**, profesor adjunto de Administración en la Escuela Superior de Administración Alfred Lerner de la University of Delaware, recibió su doctorado de la University of South Carolina. Investiga una amplia gama de temas, que incluyen globalización y negocios, administración internacional, estrategia global, análisis competitivo y gobierno corporativo. Su trabajo sobre estos temas ha sido publicado en las principales revistas académicas, como *Journal of International Business Studies*, *Management International Review*, *Law and Society Review* y *Academy of Management Journal*. Además, ha formado parte de los consejos editoriales de *Journal of International Business Studies* y *Management International Review*. El profesor Sullivan ha sido premiado tanto por su investigación como por su actividad docente, ha recibido becas y reconocimientos por ambas actividades durante su estancia en la University of Delaware y su ex escuela, la Escuela Freeman de la Tulane University. Se ha hecho acreedor a numerosos premios académicos a nivel de licenciatura, maestría en Administración de Empresas y maestría ejecutiva en Administración de Empresas (el más importante fue haber sido elegido como Maestro Sobresaliente por los estudiantes de siete clases consecutivas de la maestría ejecutiva en Administración de Empresas en la University of Delaware y la Tulane University). Ha impartido clases, diseñado y administrado numerosos cursos de posgrado y licenciatura, así como cursos sin valor curricular sobre temas como globalización y negocios, operaciones de negocios internacionales, gerencia internacional, perspectivas estratégicas y estrategia corporativa. En Estados Unidos, ha dictado conferencias e impartido cursos en varias universidades e instalaciones empresariales. Además, ha dirigido cursos en varios países, como China, Taiwán, Bulgaria, la República Checa, Francia, Suiza y el Reino Unido. Por último, ha trabajado con muchos ejecutivos y es consultor de varias empresas multinacionales sobre asuntos de negocios internacionales.



# NEGOCIOS INTERNACIONALES

*Ambientes y operaciones*

# 1

capítulo uno

## Globalización y negocios internacionales

### Objetivos

- Definir los términos *globalización y negocios internacionales* y mostrar cómo se afectan mutuamente
- Entender por qué las empresas participan en negocios internacionales y por qué se ha acelerado el crecimiento de éstos
- Analizar las principales críticas de la globalización
- Familiarizarse con las diferentes formas en que una empresa puede conseguir sus objetivos globales
- Aplicar las disciplinas de las ciencias sociales para entender las diferencias entre negocios nacionales e internacionales

*El mundo es una cadena, eslabones que se enlazan unos con otros.*

—Proverbio maltés



## CASO: El campo de juego global

Incluso si usted es un aficionado entusiasta a los deportes, es posible que no se dé cuenta de la avidez con la que los deportes han pasado a formar parte del ámbito global.<sup>1</sup> Los deportes, según un historiador político, constituyen en la actualidad “el negocio más globalizado del mundo. El más lucrativo es el tráfico de drogas”, admite, “pero en cuanto se refiere a los negocios legítimos, los deportes ocupan quizá el primer lugar”. Históricamente, jugadores y equipos de la mayoría de los deportes competían sólo en su territorio de origen. Por supuesto, había algunas excepciones notables, como la Copa Mundial de Fútbol y los torneos Grand Slam de tenis, pero en general, los aficionados locales se contentaban con apoyar a los jugadores locales. Sin embargo, hoy en día, los fanáticos de todo el mundo exigen ver lo mejor, y “lo mejor” se ha vuelto definitivamente el estándar global.

¿Cómo se las han arreglado los deportes para conseguir una base de clientes internacionales tan amplia? Por un lado, la televisión vía satélite transmite partidos en vivo desde casi cualquier lugar del mundo a los aficionados de casi cualquier otro lugar. En virtud de que se transmiten tantos partidos y competencias de tantos lugares, los actores más importantes del negocio de promoción deportiva (los propietarios de los equipos, los representantes de las ligas y las asociaciones deportivas) han ampliado la exposición al público y con ello han aumentado las bases de aficionados y los ingresos, en especial por medio de la publicidad que trasciende las fronteras nacionales.

Asimismo, como cada vez más seguidores sintonizan las competiciones esperando ver a los mejores equipos y jugadores del mundo, la búsqueda de talento se ha convertido en un fenómeno mundial. Por ejemplo, en la actualidad hay buscadores de básquetbol profesional de Estados Unidos y Europa en zonas remotas de Nigeria que buscan jóvenes altos que puedan entrenarse para jugar un deporte que ha sido importado de un lugar que queda a la mitad del mundo de distancia.

### EL MERCADO DE TRABAJO INTERNACIONAL

Por fortuna para quienes buscan talento en el exterior, los jugadores más destacados de la actualidad se sienten menos obligados a guardar lealtad a los aficionados locales y se muestran dispuestos a seguir al dinero dondequiera que éste los lleve. En el mundo del fútbol, el deporte más popular del mundo, la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) se ufana de contar con más países miembro que las Naciones Unidas. Muchos de los mejores futbolistas brasileños juegan ahora en equipos europeos que tienen nóminas mucho más altas que sus homólogos brasileños, y prácticamente en cualquier deporte, los jugadores más importantes juegan por más dinero en países extranjeros. La estrella del fútbol inglés David Beckham, que ha jugado en el Real Madrid de España, así como en el Manchester United y en la selección nacional inglesa, compite ahora en la American Major League Soccer (MLS) como miembro del equipo Los Angeles Galaxy.

Resulta interesante observar que los aficionados siguen a sus jugadores nacionales favoritos incluso después de que han puesto su talento al servicio de otro país. Alrededor de 300 millones de chinos prendieron el televisor para ver el primer partido que la leyenda local de básquetbol Yao Ming jugó con los Houston Rockets de la National Basketball Association (NBA) de Estados Unidos. Desde luego, muchos atletas mantienen lazos con su país de origen y participan en la selección nacional en competencias internacionales, como las Olimpiadas y la Copa Mundial de Fútbol.

### Cómo la ATP obtiene apoyo mundial

Si el lector es aficionado a los deportes individuales (a diferencia de los que se practican en equipo), seguramente habrá notado que sus jugadores favoritos son trotamundos veteranos. Pongamos por caso el tenis. Aunque el tenis ha cobrado popularidad en muchos países, ninguno de ellos cuenta con la cantidad suficiente de seguidores interesados como para mantener a los jugadores en su propio país para un torneo de todo el año. En todo caso, no existen muchos jugadores clasificados en los primeros lugares que llamen “hogar” a ningún país en particular; los profesionales más destacados del tenis actual proceden de todos los continentes, con excepción de la Antártida, y los aficionados al tenis de todo el mundo quieren ver competir a los mejores jugadores en las canchas locales.

Por consiguiente, la Association of Tennis Professionals (ATP) no sólo sanciona 68 torneos en 30 países, sino que también exige que sus miembros profesionales jueguen un cierto número de competencias y, por tanto, viajen a varios países para mantener las clasificaciones internacionales. En el mapa 1.1, por ejemplo, se detalla el itinerario de 2007 de Roger Federer, el astro suizo del tenis, que ha competido en muchos lugares, desde Cincinnati hasta Dubai.

Del mismo modo, debido a que ningún profesional del tenis puede participar en todos los torneos, los organizadores deben atraer a suficientes estrellas para llenar los estadios y cerrar contratos de televisión lucrativos. Por tanto, los torneos compiten por los jugadores más famosos no sólo con otros torneos, sino también con escaparates internacionales, como las Olimpiadas y la Copa Davis. ¿Cómo compiten los torneos? Su primera suposición probablemente es correcta: con base en el dinero. Los premios por ver a los expertos sirviendo y contestando pelotas durante dos semanas pueden ser sumamente generosos (más de 7 millones de dólares en el campeonato de singles del Abierto de Australia).

Recuérdese también que los torneos obtienen dinero mediante la venta de boletos, acuerdos de patrocinios empresariales, contratos de televisión y alquiler de espacio publicitario. Cuantos más asistentes en el estadio y telespectadores haya, tanto más pagarán los patrocinadores y anunciantes para atraer la atención entre golpes lanzados desde el tee y tiros libres. Además, los paquetes multinacionales de transmisión atraen el patrocinio de empresas internacionales. La lista de patrocinadores de la

### MAPA I.1 Itinerario de Roger Federer en 2007

En muchos deportes, los atletas profesionales pasan una gran parte del año viajando a los rincones más remotos del planeta. Todos los países que aparecen indicados aquí fueron sede de torneos sancionados por la Association of Tennis Professionals (ATP) en 2007. Las flechas indican el itinerario del tenista profesional suizo Roger Federer en el transcurso de dicho año.



transmisión mundial del torneo de tenis Abierto de Australia incluye un fabricante coreano de automóviles (Kia), una cervecería holandesa (Heineken), un fabricante de relojes suizo (Rado) y una empresa financiera estadounidense (American Express).

### El pasatiempo internacional

Asimismo, piénsese en el surgimiento del béisbol como pasatiempo internacional. La Federación Internacional de Béisbol cuenta ahora con 112 países miembro, pero durante la mayor parte de su historia, el béisbol fue popular sólo entre los estadounidenses. Cuando los ingresos por derechos de transmisión televisiva se contrajeron en estos mercados, la Liga Mayor de Béisbol (MLB, por sus siglas en inglés) empezó a transmitir los partidos a audiencias internacionales. La mayor exposición no sólo amplió la base global de aficionados, sino que también mostró a los jóvenes de todo el mundo cómo se jugaba este deporte. En 1986, aproximadamente 86 por ciento de los jugadores de las ligas mayores de béisbol eran estadounidenses; en 2007, esa cifra había disminuido a 72 por ciento. El club típico de béisbol es ahora un bastión de camaradería multilingüe, donde los jugadores y entrenadores hablan de béisbol en español, japonés y coreano, además de en inglés.



## EL ANCHO MUNDO DE LOS DEPORTES TELEVISADOS

No es de sorprender que otros grupos deportivos profesionales se hayan apresurado a expandir su cobertura global por televisión (lo mismo que sus programas de marketing). La mayoría de los telespectadores de la Copa Stanley de hockey ven los partidos desde lugares fuera de América del Norte. Los aficionados ven las carreras automovilísticas de NASCAR (National Association for Stock Car Auto Racing) en más de 120 países y los partidos de la NBA en alrededor de 200. Si el lector viviera en la nación norafricana de Túnez y disfrutara de acceso simultáneo a múltiples canales de televisión, podría ver más horas de acción de la NBA que las horas que hay en un año.

Además, la televisión no es el único medio en el que las organizaciones deportivas crean bases de aficionados y tratan de atraer a jugadores internacionales. Durante varios años, la National Football League (NFL) de Estados Unidos patrocinó a la hoy extinta liga profesional de fútbol americano en Europa. Ahora continúa financiando programas de flag football (una versión del fútbol americano) en las escuelas chinas y de aquí a 2011 se jugarán en Europa varios partidos de la temporada regular de la NFL. Con el crecimiento de la banda ancha, pronto entraremos en el dominio de miles de canales de televisión, donde podremos sintonizar espectáculos deportivos que en la actualidad sólo atraen a nichos de mercado muy específicos. ¿Alguien quiere jugar squash? ¿Y qué opinan del thai boxing?

### Las estrellas profesionales como marca de lujo

En un acontecimiento relacionado, muchos jugadores (y equipos) de primer nivel se han convertido, en efecto, en marcas globales. El golfista Tiger Woods y la estrella del tenis Maria Sharapova son tan famosos y seguidos por los aficionados de todo el mundo que las empresas en la industria de los deportes están dispuestas a pagarles millones de dólares por promocionar ropa y equipo. De hecho, las estrellas deportivas más lucrativas también son mercancías muy solicitadas por las empresas ajenas a los deportes. Quizá el lector haya visto a las famosas hermanas Venus y Serena Williams, estrellas del tenis, promocionando cosméticos de Avon y al ciclista Lance Armstrong anunciando automóviles Subaru. Muchos atletas célebres aumentan sus ingresos mediante contratos para la venta de fotografías y firmando artículos de recuerdo.

### Promoción como trabajo en equipo

Algunos equipos, como los Yanquis de Nueva York en el béisbol y los All Blacks de Nueva Zelanda en rugby, también gozan de distinción y prestigio para vender ropa y otros artículos con su nombre como marca a los fanáticos de todo el mundo. Casi todos los equipos pueden obtener algo por los derechos para usar su logotipo, y el nombre de algunos equipos tiene suficiente reconocimiento para apoyar cadenas globales de tiendas minoristas.

¿Cuál es la franquicia deportiva más valiosa del mundo? Es el equipo inglés de fútbol Manchester United (conocido como "Man U" para los seguidores de todo el mundo), cuyos restaurantes Red Café decorados con temas deportivos prosperan en mercados tan distantes como el de Singapur. Asimismo, las empresas patrocinan y buscan el respaldo de equipos famosos. Nike, por ejemplo, el fabricante estadounidense de calzado y ropa deportivos, ha luchado bastante por llegar a ser el principal proveedor de equipo y ropa de los equipos de fútbol europeos, y el éxito de esta campaña ha tenido una influencia tan fuerte en los esfuerzos internacionales de ventas de Nike, que ahora la empresa recibe más dinero del extranjero que de Estados Unidos.

Muchas empresas que no se dedican a los deportes, como Canon (cámaras, equipo para oficinas), Sharp (aparatos electrónicos de consumo), y Carlsberg (cerveza), patrocinan equipos sobre todo para que sus logotipos corporativos aparezcan en los uniformes. Muchas otras, como United Airlines en Chicago, pagan derechos para poner su nombre a estadios y otros lugares. Además, por supuesto, los propios equipos pueden ser inversiones atractivas. El director general de Nintendo (Japón), por ejemplo, compró el equipo de béisbol Mariners de Seattle (Estados Unidos). En 2007, el propietario del equipo de béisbol Rangers de Texas (Estados Unidos) y el propietario de los Canadiens de Montreal, un equipo de hockey, unieron esfuerzos para comprar el Club de Fútbol Liverpool del Reino Unido.

¿Cuándo se volvió aficionado a los deportes? Lo más probable (en especial si el lector es hombre), es que haya sido cuando alguna vez imaginó que podría ser profesional de algún deporte. Probablemente haya olvidado esa fantasía (quizá para estudiar negocios internacionales) y se haya conformado con su papel de aficionado entusiasta. Ahora que las estrellas deportivas se han vuelto un fenómeno global (y gracias al advenimiento de Internet), es posible disfrutar de una mayor variedad, y un nivel más de alto de competencia, que ninguna generación anterior.

Ése es el lado bueno, pero es preciso señalar que no todo el mundo está contento con la globalización desenfundada de los deportes, o cuando menos, con algunos de sus efectos. Los aficionados brasileños al fútbol lamentan la pérdida de sus mejores jugadores, y los aficionados estadounidenses y funcionarios públicos protestaron por la venta del equipo Mariners de Seattle de la MLB a un extranjero.



## Introducción

En su sentido más amplio, **globalización** se refiere al conjunto, cada vez más amplio, de relaciones interdependientes entre gente de diferentes partes de un planeta que, por casualidad, está dividido en naciones. En ocasiones, el término se refiere a la integración de las economías del mundo por medio de la reducción de barreras al movimiento del comercio, capital, tecnología y personas.<sup>2</sup>

A lo largo de la historia, los contactos humanos a través de zonas geográficas cada vez más extensas han aumentado la variedad de recursos, productos, servicios y mercados que están a la disposición de los consumidores. Se ha modificado la forma en que queremos y esperamos vivir y nos afectan profundamente (tanto en sentido positivo como negativo) las condiciones ajenas a nuestro dominio inmediato.



El caso introductorio demuestra cómo el contacto global de largo alcance permite a los jugadores más talentosos del mundo competir, sin importar su nacionalidad, y a los aficionados, verlos desde casi en cualquier parte del mundo. Los cambios que han llevado a las empresas a considerar lugares cada vez más distantes como fuentes de suministros y mercados afectan a casi todas las industrias y, a su vez, a los consumidores. Aunque es posible que no siempre lo sepamos, comúnmente compramos productos procedentes de todo el mundo. Las etiquetas que dicen “Hecho en...” pueden ocultar los orígenes reales de los productos, ya que en la actualidad intervienen tantos componentes o ingredientes distintos en ellos que a menudo resulta difícil decir con exactitud dónde fueron fabricados.

Considérense las conclusiones a que se llegaron en un restaurante de Los Ángeles en donde se calculó la distancia que recorrieron los ingredientes contenidos en un solo plato principal. ¿La respuesta? El equivalente a más de dos y medio viajes alrededor del mundo.<sup>3</sup> He aquí otro ejemplo interesante. Aunque tendemos a pensar que el Kia Sorento es un automóvil coreano, la empresa japonesa Matsushita abastece uno de los componentes del automóvil: el lector de CD. Las unidades de captación óptica se fabrican en China, se envían a Tailandia para añadir la estructura mecánica y otros componentes electrónicos, el producto semiterminado se transporta a México para su ensamblaje final y los lectores CD terminados se envían a un puerto en Estados Unidos. Por último, se embarcan a la fábrica de Kia en Corea del Sur, donde se instalan en los vehículos que Kia vende en todo el mundo.<sup>4</sup>

## ¿QUÉ SON LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES?

La globalización permite obtener más variedad, mejor calidad o precios más bajos. Por ejemplo, nuestros alimentos cotidianos contienen algunas especias que no se cultivan en el país y frutas o verduras frescas que no están en temporada en un clima local u otro. Los automóviles, como el Kia Sorento equipado con lector de CD, cuestan menos que si todas las partes y la mano de obra provinieran de un solo lugar. Recuérdense también que todas estas conexiones entre suministros y mercados son el resultado de las actividades de **negocios internacionales**, que consisten en todas las transacciones comerciales (incluidas ventas, inversiones y transporte) que se llevan a cabo entre dos o más países. Las empresas privadas realizan dichas transacciones para obtener utilidades; los gobiernos pueden realizarlas ya sea con fines de lucro o por motivos políticos.

Los negocios internacionales consisten en todas las transacciones comerciales entre dos o más países.

- El objetivo de las empresas privadas es obtener utilidades.
- Las empresas gubernamentales pueden estar o no motivadas por el lucro.

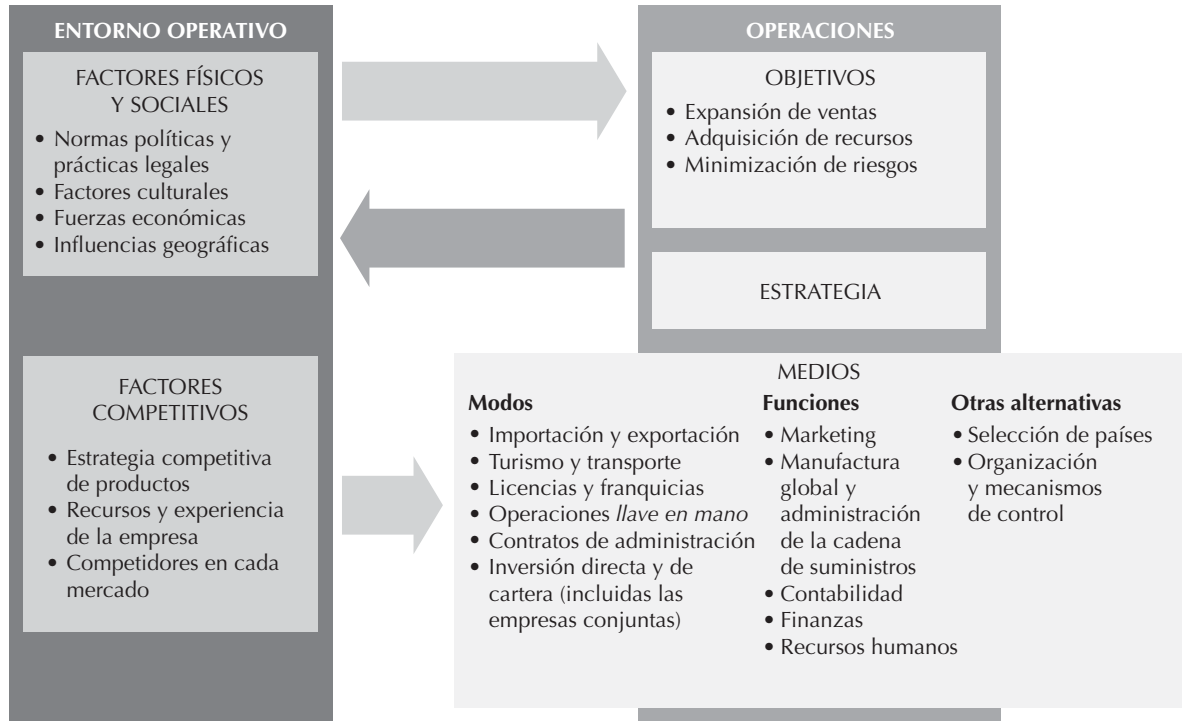
**El estudio de los negocios internacionales** ¿Por qué debe estudiar negocios internacionales? Una respuesta sencilla es que los negocios internacionales comprenden una porción grande y creciente de todos los negocios del mundo. Hoy en día, los acontecimientos y la competencia globales afectan a casi todas las compañías, grandes o pequeñas, porque la mayoría vende su producción y obtiene suministros de países extranjeros. Muchas empresas también compiten con productos y servicios que provienen del extranjero. Por tanto, la mayoría de los gerentes, sin importar la industria o el tamaño de la compañía, tienen que abordar sus estrategias de operación desde un punto de vista internacional. Recuérdense los equipos de la NBA que se mencionaron en el caso introductorio. A primera vista, tal vez le resulte extraño pensar en los jugadores de básquetbol como “insumos”; de ser así, recuerde que los insumos son recursos. Los equipos de la NBA buscan a nivel global recursos de personal, talento para las canchas, y también expanden sus mercados mucho más allá de los confines de sus mercados nacionales. Como gerente en casi cualquier industria, será preciso que considere tanto dónde obtener los insumos que necesita, de la calidad que necesita y al mejor precio posible, como dónde vender mejor el producto o servicio integrado a partir de dichos insumos.



**Entender la relación entre entorno y operaciones** Al mismo tiempo, será necesario que comprenda que la mejor forma de hacer negocios en el extranjero puede no ser la misma que en su país. ¿Por qué? En esencia, por dos razones. La primera es que cuando la compañía opera a nivel internacional, debe participar en modos de hacer negocios, como la exportación y la importación, que difieren de los que acostumbra realizar en su país de origen. Como es evidente, los gerentes deben entender estos modos diversos, los cuales analizaremos brevemente. La segunda es que las condiciones físicas, sociales y competitivas que afectan las maneras en que se realizan las funciones de negocios en un lugar determinado difieren de un país a otro. Por tanto, las compañías que operan en el ámbito internacional tienen entornos de operación más complejos y diversos que las que operan sólo a nivel

**FIGURA 1.1 Factores en las operaciones de negocios internacionales**

La conducción de las operaciones internacionales de una empresa depende de dos factores: los objetivos y los medios con los que se propone alcanzarlos. Asimismo, las operaciones afectan y reciben la influencia de dos grupos de factores: físicos y sociales, y competitivos.



El estudio de los negocios internacionales es importante porque:

- La mayoría de las empresas son internacionales, o compiten con empresas internacionales.
- Los modos de operación puede diferir de los que se emplean en el país de origen.
- La mejor manera de hacer negocios puede diferir según el país.
- Comprenderlos le ayudará a tomar mejores decisiones sobre su carrera profesional.
- Comprenderlos le ayudará a decidir qué políticas gubernamentales debe apoyar.

nacional. La figura 1.1 muestra el conjunto complejo de relaciones entre las condiciones y las operaciones, que pueden presentarse cuando una empresa decide realizar parte de sus actividades comerciales a escala internacional.

Aunque usted nunca tenga responsabilidades directas en negocios internacionales, puede ser de utilidad que comprenda algunas de las complejidades que entrañan. El carácter de las operaciones internacionales de las empresas y la regulación gubernamental de dichas operaciones afectan las utilidades de las empresas, la seguridad del empleo y los salarios, los precios al consumidor y la seguridad nacional. Una mejor comprensión de los negocios internacionales puede ayudarle a tomar decisiones más informadas, como el lugar donde desea trabajar y las políticas gubernamentales que debe apoyar.

## Las fuerzas que impulsan la globalización

Es problemático medir la globalización, en especial para efectos de comparaciones históricas. Primero, el grado de interdependencia de dos países tiene que medirse de forma indirecta.<sup>5</sup> Segundo, cuando las fronteras nacionales se modifican (considérese la desintegración de la ex Unión Soviética o la reunificación de Alemania Oriental y Alemania Occidental), las transacciones de negocios nacionales pueden convertirse en transacciones internacionales o viceversa.

No obstante, varios indicadores confiables nos aseguran que la globalización ha ido en aumento. En la actualidad, cerca de 25 por ciento de la producción mundial se vende fuera de su país de origen, en comparación con el casi 7 por ciento que se vendía en 1950. Las restricciones a las importaciones se han ido reduciendo y la propiedad extranjera como porcentaje

de la producción mundial se ha incrementado. En casi todos los años desde la Segunda Guerra Mundial, el comercio mundial ha crecido a un ritmo más acelerado que la producción mundial.

Al mismo tiempo, sin embargo, la globalización está menos generalizada de lo que uno podría suponer. En gran parte del mundo, por ejemplo en especial en las zonas rurales de África, Asia y América Latina, carecen de los recursos para establecer algo más que la conexión más rudimentaria con cualquiera que se encuentre más allá de las inmediaciones de esos lugares aislados.<sup>6</sup> Sólo algunos países, sobre todo en los muy pequeños, venden más de la mitad de su producción en el extranjero o dependen de la producción extranjera para cubrir más de la mitad de su consumo. Lo que esto significa es que la mayoría de los bienes y servicios del mundo todavía se venden en los países en los que se producen. Además, la fuente principal de capital en numerosos países es nacional, más que internacional.<sup>7</sup>

Es cierto que estas medidas se ocupan sólo de los aspectos económicos de la interdependencia global. Algunos otros estudios se basan en diferentes indicadores para efectos de comparación.<sup>8</sup> Uno de los más completos es el Índice de Globalización y Política Exterior/A. T. Kearney, que muestra no sólo que algunos países están más globalizados que otros, sino también que un determinado país puede estar muy globalizado en alguna dimensión y no en otras. Este índice clasifica a 62 países con base en cuatro dimensiones:

- *Económica*: comercio e inversión internacionales.
- *Tecnológica*: conectividad de Internet.
- *Contacto personal*: viajes y turismo internacionales, tráfico telefónico internacional y transferencias personales de fondos a destinos internacionales.
- *Política*: Participación en organismos internacionales y transferencias monetarias gubernamentales.

En los últimos años, Singapur y Suiza han sido clasificados en el índice, como los países más globalizados, e India e Irán, como los menos globalizados. El lugar que ocupa Estados Unidos demuestra que la globalización puede diferir según la dimensión: este país ocupa el primer lugar en la escala tecnológica, pero sólo el 58º lugar en la escala económica.<sup>9</sup>

## FACTORES QUE INCIDEN EN EL AUMENTO DE LA GLOBALIZACIÓN

¿Qué factores han contribuido al mayor crecimiento de la globalización en las últimas décadas? Casi todos los analistas mencionan los siguientes siete factores:

1. El incremento y la expansión de la tecnología.
2. La liberalización del comercio transfronterizo y el movimiento de los recursos.
3. El desarrollo de servicios que facilitan los negocios internacionales.
4. Las presiones crecientes de los consumidores.
5. La competencia global creciente.
6. Las situaciones políticas cambiantes.
7. La mayor cooperación entre países.

No hace falta decir que estos factores están interrelacionados y cada uno de ellos amerita un estudio más detallado.

**Incremento y expansión de la tecnología** Muchas de las proverbiales “maravillas modernas” que damos por sentadas hoy, son el resultado de adelantos relativamente recientes en la tecnología. Más de la mitad de los científicos que han existido en la historia viven en la actualidad. Por supuesto, una de las razones es el crecimiento de la población, pero otra razón es el crecimiento económico. Hoy en día, una porción mucho más grande de la población total participa en el desarrollo de nuevos productos, en vez de sólo producirlos. Gran parte de lo que compramos hoy no existía hace una o dos décadas, y el ritmo del desarrollo de nuevos productos es vertiginoso. Por tanto, a medida que se expande la base de nuestra tecnología, necesitamos más científicos e ingenieros para que trabajen en las posibles aplicaciones.

**Adelantos en comunicaciones y transporte** Los grandes adelantos en comunicaciones y transporte nos permiten conocer y demandar productos y servicios desarrollados en otras partes del mundo. Además, los costos de las comunicaciones y transporte mejorados se han incrementado a un ritmo más lento que los costos en general. Una llamada telefónica de tres minutos de Nueva York a Londres que en 1970 costaba 10.80 dólares, ahora cuesta menos de 0.20 dólares.

Las innovaciones en el transporte permiten que más países compitan por las ventas en un mercado particular. Por ejemplo, en Estados Unidos, la venta de flores cultivadas en el extranjero solía ser poco práctica; sin embargo, en la actualidad, las flores de países tan distantes como Ecuador, Israel, Holanda y Nueva Zelanda compiten en el mercado estadounidense porque los productores pueden hacerlas llegar hasta ahí, de forma barata, al día siguiente de haberlas cortado. Imagine cómo sería tratar de exportar flores (o cualquier otro producto perecedero) en una caravana que recorría 21 kilómetros por día en la Ruta de la Seda entre China y Europa, un método que durante siglos constituyó una parte importante del comercio mundial.

O recuérdese el caso introductorio. Las innovaciones en comunicaciones y transporte permiten a los atletas y equipos competir en lugares de todo el mundo y a los medios de información deportiva transmitir las competiciones a los aficionados y consumidores de todo el mundo. Si no fuera por los medios de transporte modernos, Roger Federer no podría jugar en Monte Carlo inmediatamente después de concluir su participación en un torneo en Miami. Si no fuera por los medios modernos que se usan para anunciarse e impactar en los aficionados de todo el mundo, la bolsa del premio no sería suficientemente cuantiosa para inducirlo a hacer todos esos viajes.

No sólo las comunicaciones y el transporte mejorados agilizan las interacciones, sino que también incrementan la capacidad de un gerente para supervisar las operaciones en el extranjero. Gracias a Internet, incluso las pequeñas empresas pueden llegar a clientes y proveedores globales. Randy Allgaier de Atlanta, por ejemplo, vende accesorios para iluminación. En virtud de que él y su socio en Taiwán tienen un contrato celebrado con una fábrica china que produce los accesorios, puede dirigir su negocio sin ningún contacto directo costoso con la gente de Taiwán o de China.<sup>10</sup>

**Liberalización del comercio transfronterizo y el movimiento de los recursos** Para proteger las industrias nacionales, cada país restringe los movimientos transfronterizos, no sólo de bienes y servicios, sino también de los recursos, como trabajadores y capital, que se necesitan para producirlos. Estas restricciones, desde luego, establecen límites para las actividades de negocios internacionales y, puesto que las regulaciones pueden cambiar en cualquier momento, también contribuyen a crear un clima de incertidumbre. Sin embargo, con el transcurrir del tiempo, la mayoría de los gobiernos han reducido las restricciones a los movimientos internacionales de productos y servicios. ¿Por qué? Principalmente por tres razones:

1. Sus ciudadanos desean tener una mayor variedad de bienes y servicios a precios más bajos.
2. La competencia incita a los productores nacionales a ser más eficientes (véase la figura 1.2).
3. Esperan inducir a otros países a que reduzcan, a su vez, sus barreras en torno a ello.

**Desarrollo de servicios que facilitan los negocios internacionales** Las empresas y los gobiernos han desarrollado diversos servicios que facilitan los negocios internacionales. Pongamos por caso la venta de bienes y servicios en un país y moneda extranjeros. En la actualidad, gracias a los contratos de crédito bancario, los acuerdos de compensación que convierten una moneda en otra, y el seguro que cubre riesgos como los daños sufridos en tránsito y el incumplimiento de pago, la mayoría de los productores reciben con relativa facilidad el pago de los bienes y servicios que venden en el exterior. Por ejemplo, ¿qué sucede cuando Nike vende ropa deportiva a un equipo francés de fútbol? En cuanto el embarque llega a la aduana francesa (probablemente de algún lugar de Asia), un banco en París puede cobrar el pago, en euros, del equipo de fútbol y pagar a Nike en dólares estadounidenses a través de un banco estadounidense.

Dichos servicios de apoyo abarcan mucho más que los aspectos financieros y son demasiado numerosos para analizarlos con detalle. Sin embargo, se mencionará uno. Gracias a la Unión Postal Universal, un organismo especializado de las Naciones Unidas, es posible enviar cartas y paquetes a cualquier lugar del mundo pagando el franqueo únicamente en el



**FIGURA 1.2 Los negocios internacionales como espada de dos filos**

Aunque la competencia global promueve la eficiencia, obliga tanto a las empresas como a sus empleados a invertir tiempo y esfuerzo en una gama mucho más amplia de actividades.

Fuente: © 1998 The New Yorker Collection, Roz Chast, de cartoonbank.com. Todos los derechos reservados.



país desde donde se envían y sólo en la moneda local. No importa si la carta pasa por otros países. O si no, se pueden enviar por medio de cualquiera de las empresas de mensajería internacional, como UPS y DHL, pagando simplemente el transporte en la moneda local.

**Presiones crecientes de los consumidores** No sólo los consumidores conocen más sobre los productos y servicios que hay en otros países, sino que muchos más de ellos también pueden comprar productos que alguna vez se consideraron lujos. Hoy en día, queremos más productos, nuevos y mejores, y los queremos diferenciados de forma más precisa. Como de costumbre, esta mayor opulencia se ha distribuido de manera irregular, tanto entre los países como dentro de ellos, pero cada vez más empresas están respondiendo a mercados, como China, donde los ingresos y el consumo crecen con mayor rapidez.

La disponibilidad de mercados con ingresos más altos también ha sido un incentivo para que las empresas gasten mucho más en investigación y desarrollo y busquen en todo el mundo (a través de Internet, publicaciones industriales, ferias comerciales y viajes al extranjero) innovaciones y productos que puedan vender a consumidores cada vez más exigentes. Del mismo modo, los consumidores son más avezados para buscar mejores tratos por todo el mundo; por ejemplo, los consumidores de Estados Unidos normalmente buscan en Internet medicamentos a menor precio, que ofrecen vendedores extranjeros.

**Competencia global creciente** Las presiones, tanto reales como posibles, de la competencia externa creciente pueden inducir a las empresas a comprar o vender en el extranjero.

Por ejemplo, podrían lanzar productos en mercados donde los competidores ya están ganando ventas, o buscar suministros donde los competidores consiguen productos más baratos o atractivos o los medios para producirlos.

En años recientes, cada vez más empresas se han fusionado o han adquirido compañías extranjeras para eficientar sus operaciones y obtener una mayor participación del mercado global. Además, mientras que una compañía como Procter & Gamble tardó casi 100 años en globalizarse, muchas empresas de hoy, las llamadas **compañías globales de nacimiento** (born global company), tienen ya desde sus inicios un enfoque global (a menudo por la experiencia internacional de los fundadores).<sup>11</sup> Los adelantos tecnológicos, en especial en comunicaciones, les dan una buena idea de dónde se encuentran los mercados globales y los suministros y cómo pueden adquirir ventajas competitivas si hacen negocios en países extranjeros.<sup>12</sup>

Independientemente de la industria en la que se desenvuelven, las empresas tienen que ser más globales para competir; en el entorno de negocios de la actualidad, no hacerlo puede resultar desastroso. Después de que unas cuantas compañías han respondido a las oportunidades en el extranjero, es inevitable que otras sigan su ejemplo. Además, aprenden mutuamente de sus experiencias en el exterior. Como indica el caso introductorio, por ejemplo, no hay duda de que el éxito inicial de los jugadores extranjeros de béisbol en las grandes ligas de Estados Unidos incitó a las organizaciones estadounidenses de básquetbol y fútbol americano a buscar y desarrollar jugadores talentosos en otros países. Por ejemplo, la NBA estadounidense ha comenzado a aprovechar el sistema europeo para desarrollar jugadores de básquetbol, el cual les permite unirse a equipos profesionales cuando son adolescentes y entrenar y practicar con profesionales todos los días.<sup>13</sup>



**Situaciones políticas cambiantes** Una de las principales razones del crecimiento en los negocios internacionales es el final del cisma entre el mundo no comunista y lo que en alguna época fue el mundo comunista. Durante casi medio siglo, después de la Segunda Guerra Mundial, el comercio entre los dos dominios fue mínimo. Además, incluso dentro del bloque comunista, los países luchaban por ser autosuficientes en la máxima medida posible. Con la transformación de las normas políticas y económicas de la ex Unión Soviética, Europa Oriental, China y Vietnam, el comercio florece ahora entre esas áreas y el resto del mundo.

Otro factor político es la disposición de los gobiernos para apoyar programas que favorezcan el comercio internacional. Por ejemplo, con sólo mejorar las instalaciones de aeropuertos y puertos marítimos, los gobiernos han propiciado eficiencias en viajes que aceleran el proceso y reducen el costo de entregar bienes a escala internacional. Además, en la actualidad los gobiernos proporcionan una gama de servicios para ayudar a las empresas nacionales a vender más en el exterior, como recopilar información sobre mercados extranjeros, proporcionar contactos con posibles compradores de otros países y ofrecer un seguro contra el incumplimiento de pago en la moneda del país de origen.

**Mayor cooperación entre países** Cada vez más, los gobiernos entienden que la cooperación internacional puede favorecer sus propios intereses, gracias a tratados, acuerdos y consultas. La disposición para implantar estas políticas se debe en gran parte a las tres necesidades siguientes:

1. Adquirir ventajas recíprocas.
2. Atacar problemas en forma conjunta, que un país, por sí solo, no podría resolver.
3. Atender áreas de preocupación que se localizan fuera del territorio de cualquier nación.

En esencia, debido a que las empresas no quieren estar en desventaja cuando emprenden operaciones internacionales, no tienen reparo en solicitar al gobierno de su país de origen que actúen en su beneficio. Así, los gobiernos se afilian a organismos internacionales y suscriben tratados y acuerdos sobre una variedad de actividades, como el transporte y el comercio. Los tratados y acuerdos pueden ser bilaterales (en los que intervienen sólo dos países) o multilaterales (en los que intervienen varios o muchos países).

Por lo común, los países suscriben tratados que permiten a los barcos y aviones comerciales de cada uno usar ciertos puertos marítimos y aeropuertos a cambio del uso recíproco de los puertos. Establecen tratados que cubren las normas de seguridad de las aeronaves comerciales y los derechos para volar sobre su espacio aéreo, o tratados que protegen la propiedad,



como las inversiones de propiedad extranjera, las patentes, marcas comerciales y derechos de autor. Los países también suscriben tratados de reducciones recíprocas de las restricciones a la importación (pero, desde luego, están preparados para tomar represalias cuando otra parte obstaculiza los flujos de comercio, cuando eleva las barreras comerciales o cuando rompe las relaciones diplomáticas).

**Resolución de problemas multinacionales** A menudo, los países actúan para coordinar actividades a lo largo de fronteras mutuas, construyen autopistas y vías férreas o presas hidroeléctricas que convienen a los intereses de todas las partes. También colaboran para resolver problemas que no pueden o no desean resolver por sí mismos y que, por lo general, se deben a uno o los dos motivos siguientes:

1. El problema es demasiado grande o puede resolverse mejor mediante la acción conjunta.
2. El problema es resultado de condiciones que trascienden las fronteras nacionales.

En el primer caso, los recursos necesarios para resolver el problema pueden ser demasiado onerosos para un solo país; asimismo, hay veces en que ningún país, en lo individual, está dispuesto a pagar la “factura” de un proyecto que también beneficiará a otro país. Por ejemplo, Japón y Estados Unidos comparten los costos de la tecnología de defensa con misiles balísticos.<sup>14</sup> En todo caso, muchos problemas son esencialmente globales y ningún país puede atenderlos con facilidad por su cuenta. Por esa razón, se han puesto en marcha esfuerzos colaborativos para combatir la propagación de enfermedades como la malaria, establecer sistemas de advertencia contra desastres naturales, como los tsunamis, y adoptar medidas que afectan problemas ambientales, como el calentamiento global.<sup>15</sup>

En el segundo caso, las políticas de un país pueden afectar las de otros. Por ejemplo, las tasas de interés muy altas en un país pueden atraer fondos de países que ofrecen tasas menores, con lo que se crea un déficit de fondos de inversión en los segundos. Además, como la información fluye con rapidez, en particular por Internet, un acontecimiento en un país puede tener efectos casi instantáneos en otros, como cuando las empresas cambian sus fondos, en respuesta a cambios ligeros en las tasas de interés.

Por último, muchas empresas mantienen redes de conocimientos que les permiten cambiar proveedores como respuesta a diferencias ligeras en costos entre los países de origen de los proveedores, lo que contribuye al desempleo en los países en los que abandonaron a los proveedores.<sup>16</sup> Con el fin de coordinar las políticas económicas en éstas y en otras áreas, ocho países económicamente importantes, conocidos como los *países del G8*: Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Rusia, Reino Unido y Estados Unidos, se reúnen con regularidad para compartir información y concertar ideas.<sup>17</sup>

Hay tres zonas del planeta que no pertenecen a ningún país: las áreas no costeras de los océanos, el espacio exterior y la Antártida. Hasta que se demostró su viabilidad comercial, suscitaban poco interés en materia de explotación o cooperación multinacional. Sin embargo, los océanos contienen alimentos y recursos minerales, y también constituyen la superficie sobre la cual pasa una gran parte del comercio internacional. En la actualidad, se necesitan tratados para especificar la cantidad y los métodos de pesca que se permitirán, responder las cuestiones relativas a los derechos sobre los minerales oceánicos y llegar a cierto consenso para hacer frente a los piratas (sí, los piratas representan un problema en el siglo veintiuno).<sup>18</sup>

De igual modo, existen discrepancias respecto a los beneficios comerciales que pueden obtenerse del espacio exterior. Los satélites comerciales, por ejemplo, pasan sobre países que no reciben beneficios directos de ellos, pero que sostienen que deberían recibirlos. Si eso parece un poco descabellado, recuérdese que los países cobran a las líneas de aviación extranjeras por volar sobre su territorio.<sup>19</sup>

La Antártida, que tiene abundancia de minerales y de vida marina a lo largo de sus costas, atrae a miles de turistas cada año y, por tanto, ha sido objeto de un acuerdo para limitar su explotación comercial. Sin embargo, sigue habiendo discrepancias respecto al desarrollo de la Antártida: cuánto y quién debe ocuparse de él. La fotografía que aparece en la página siguiente muestra uno de estos desarrollos polémicos.

(Los organismos internacionales, como las Naciones Unidas, el Fondo Monetario Internacional, la Organización Mundial de Comercio y el Banco Mundial, han emprendido gran parte de la cooperación que acaba de describirse. Estos organismos se estudiarán con más detalle en capítulos posteriores, en especial en el capítulo 8.)

La fotografía muestra tanques de gasolina después de la construcción del camino que va hacia el Polo Sur en la Antártida. En virtud de que se trata de una zona situada fuera de los confines de cualquier país, la Antártida, una de las últimas fronteras de la globalización, suscitó poco interés de los gobiernos hasta que su viabilidad comercial se puso de manifiesto. En la actualidad, existe mucha preocupación por su desarrollo. El número de visitantes en 2007 fue de cerca de 50,000 personas.



Los críticos de la globalización aseguran que:

- Los países pierden soberanía.
- El crecimiento resultante daña el medio ambiente.
- Algunas personas pierden tanto en términos absolutos como en términos relativos.

## ¿Qué tiene de malo la globalización?

Aunque se han mencionado siete razones generales para el aumento de los negocios internacionales y de la globalización, debe recordarse que las consecuencias de estas tendencias siguen siendo controvertidas. Para combatir el proceso de globalización, los movimientos *altermundistas* o *antiglobalización* organizan regularmente manifestaciones de protesta en conferencias internacionales (a veces, con violencia contra los asistentes). Hay muchas cuestiones pertinentes, pero nos centraremos en tres categorías generales: *amenazas a la soberanía nacional*, *crecimiento y estrés ambiental* y *desigualdad creciente en la distribución del ingreso*. Se tratará cada categoría de manera más detallada en capítulos posteriores, y además, son tema de varios de los apartados “Punto-Contrapunto”.

### AMENAZAS A LA SOBERANÍA NACIONAL

Tal vez haya oído el eslogan “Piensa globalmente, actúa localmente”. En esencia, significa que la atención a los intereses locales debe predominar sobre los intereses globales. A algunos observadores les preocupa que la proliferación de acuerdos internacionales, en particular los que eliminan las restricciones locales de cómo se compran y venden los bienes, disminuirá la soberanía de una nación; es decir, la libertad de una nación de “actuar localmente” y sin restricciones impuestas de manera externa.

**La cuestión de los objetivos y políticas locales** Examinemos un poco más a fondo este argumento. Los países tratan de cumplir sus objetivos económicos, políticos y sociales para mantener el bienestar de sus ciudadanos. Para ello, establecen normas que reflejan una prioridad nacional colectiva, como las normas locales que rigen la protección a los trabajadores y las prácticas ecológicas. Sin embargo, algunos críticos sostienen que al abrir las fronteras al movimiento del comercio, se socavan las prioridades de los países individuales. Por ejemplo, si las leyes sobre las condiciones laborales y los métodos de producción limpia son estrictas, las empresas pueden simplemente mudar la producción a lugares en los que puedan reducir los costos de protección gracias a normativas menos rigurosas. El resultado puede ser que el país con condiciones estrictas debe renunciar a sus prioridades o enfrentar la desventaja que representa el desempleo y las pérdidas fiscales a causa del cambio en la producción.

**La cuestión del exceso de dependencia local** Además, los funcionarios de los países pequeños se preocupan de que el exceso de dependencia hacia países más grandes para obtener suministros y ventas, los torne vulnerables a las exigencias impuestas por los proveedores y vendedores de mayor tamaño. ¿Qué tipo de exigencias? De todo: desde apoyar ciertas posiciones en las Naciones Unidas hasta favorecer acciones militares o económicas contra un



país en vías de desarrollo. También les preocupa que las empresas internacionales grandes se vuelvan tan poderosas que puedan estipular las condiciones de su presencia en países anfitriones débiles (por ejemplo, con la amenaza de irse a otro país) o explotar las lagunas jurídicas para evadir la supervisión política y los impuestos. En algunos casos, un gobierno extranjero podría obligar a las empresas nacionales a adoptar medidas en el extranjero que contravengan los intereses del país anfitrión. En fechas recientes, por ejemplo, Costa Rica culpó del cierre de una planta de propiedad venezolana que daba empleo a 400 personas, a las diferencias políticas entre los dos países.<sup>20</sup>

**La cuestión de la homogeneidad cultural** Por último, los críticos aseguran que la globalización homogeneiza los productos, empresas, métodos de trabajo, estructuras sociales y hasta el idioma. En el capítulo 2 se verá que, a medida que disminuyen las diferencias internacionales, a los países les resulta más difícil mantener las formas tradicionales de vida que unifican y diferencian las culturas locales. De modo fundamental, muchos críticos se sienten impotentes cuando se trata de detener las incursiones extranjeras por medios como la televisión vía satélite, los periódicos y los sitios de Internet.<sup>21</sup> La globalización, acusan, socava el fundamento cultural de la soberanía.

## CRECIMIENTO ECONÓMICO Y ESTRÉS AMBIENTAL

Una gran mayoría de las críticas en contra de la globalización gira en torno a los aspectos del crecimiento económico. Según un argumento, conforme la globalización produce crecimiento, va consumiendo cada vez más recursos naturales no renovables e incrementa los daños al medio ambiente, como la devastación ocasionada por escurrimientos de sustancias tóxicas y pesticidas en ríos y océanos, la contaminación del aire causada por fábricas y emisiones de vehículos y la deforestación, que afecta el clima.

**El argumento a favor del crecimiento y la cooperación global** Los opositores a esta posición argumentan que la globalización tiene resultados positivos tanto para el sostenimiento de los recursos naturales como para el mantenimiento del medio ambiente del planeta. La cooperación global, afirman, fomenta el establecimiento de normas uniformes para combatir los problemas ecológicos. La demanda por parte de los consumidores de productos y servicios extranjeros estimula la producción en los lugares más baratos, lo que, por lo general, implica el uso de menos recursos.

Finalmente, debido a que cada vez más empresas producen para los mercados globales, éstas dependen más de las tecnologías que ahorran recursos, como los motores de automóvil que consumen menos gasolina y los sistemas de emisiones que reducen la contaminación. Sin embargo, a menos que los resultados positivos de la globalización superen las consecuencias negativas del crecimiento, el sostenimiento del crecimiento económico seguirá siendo un problema en el futuro.

La satisfacción de los intereses globales puede incluso entrar en conflicto con lo que los ciudadanos de un país piensan que es mejor para ellos. Considérese, por ejemplo, el efecto de la presión global sobre Brasil para que restrinja la tala de árboles en la región amazónica. Brasil cedió ante la presión y los argumentos por el bien global, aunque sólo de manera temporal. Reanudó la tala debido a una presión local todavía más fuerte: los trabajadores brasileños desempleados exigieron que se les reinstalara en sus puestos en la industria maderera.

## DESIGUALDAD CRECIENTE EN LA DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO

Al medir el bienestar económico, es preciso tener en cuenta no sólo la situación absoluta, sino también el nivel en comparación con el bienestar económico de otros. En general, no pensamos que nuestra posición económica es satisfactoria, a menos que nos vaya mejor y estemos al mismo nivel que otros. Por ejemplo, cuando una compañía estadounidense traslada sus operaciones de programación informática a la India, es posible que los programadores de cómputo en Estados Unidos tengan que aceptar empleos con un salario inferior.

El proceso de trasladar la producción a un país extranjero se llama **offshoring** (u *outsourcing* internacional), y cuando les cuesta a los trabajadores (en este caso, a los programadores estadounidenses) un empleo bien remunerado, éstos pierden en términos absolutos. Además, la mudanza de la manufactura de la empresa al extranjero produce ahorros en costos que pueden destinarse, en parte, a pagar gratificaciones a los ejecutivos que idearon los ahorros en

costos. Esto aumenta aún más la desigualdad en el ingreso dentro de la compañía y ocasiona que quienes desempeñan puestos de menor nivel pierdan más, en relación con sus jefes.

Por último, el desplazamiento de empleos acelera el proceso mediante el cual India reduce la brecha económica con Estados Unidos y, por ello, provoca que Estados Unidos pierda en relación con India.<sup>22</sup> En otras palabras, incluso si las ganancias mundiales totales que genera la globalización son positivas, tiene que haber algunos perdedores (que tal vez se volverán críticos de la globalización). Por tanto, el reto radica en maximizar las ganancias que posibilitan la globalización y, al mismo tiempo, reducir los costos que deben pagar los perdedores.

También existen ciertas repercusiones de la globalización que fomentan la desigualdad y que no pueden medirse en términos estrictamente económicos. ¿Qué se puede decir de la tensión impuesta sobre los que resultan perdedores en la competencia de igualdad de ingresos? De hecho, existen indicios de que el aumento de la globalización va de la mano no sólo con un mayor nivel de inseguridad en relación con el empleo y la posición social, sino también con un incremento en las actividades terroristas.<sup>23</sup> Aunque hay pocos problemas en el mundo que puedan considerarse nuevos, tal parece que nos preocupan más debido a que las comunicaciones globalizadas ahora pueden llevar las sagas exóticas de miseria a los hogares de todo el mundo.<sup>24</sup>

Además, lo que parece trivial para unos, es traumático para otros. Volvamos al caso introductorio, en donde vimos cómo la globalización en la industria de los deportes ha permitido que los equipos europeos seduzcan a los mejores futbolistas de Brasil con ofertas de salarios que los equipos locales no pueden igualar. Las estrellas brasileñas del fútbol y los aficionados europeos no se quejan, pero, ¿qué pasa con los aficionados brasileños, que no ganan nada en términos económicos cuando los jugadores parten de su país y en cambio se ven privados de la oportunidad de ver a las estrellas nacionales en persona?



## Punto Contrapunto

¿Trasladar la producción a otro país es buena estrategia?

**Punto** **Sí**, si la medida de trasladar la producción a otro país reduce los costos, es buena. Pongamos por caso una compañía estadounidense: con el traslado del trabajo de programación a China, IBM ahorra 40 dólares por hora, que ascienden a la muy considerable suma de 168 millones de dólares al año.<sup>25</sup> ¿De qué sirven los ahorros en costos? Es una de las cosas que se aprenden en el primer curso de administración: si los costos bajan, es posible reducir los precios o mejorar el producto. Habría que preguntarle si no es así a otra compañía estadounidense: Claimpower, una pequeña empresa de facturación de seguros de gastos médicos, que trasladó parte de su trabajo a India, con lo cual redujo los costos, bajó los precios que cobra a los médicos y cuadruplicó su negocio en dos años.<sup>26</sup>

¿Cuál es la queja principal que genera esta práctica? Que muchos empleos nacionales terminan desempeñándose en el extranjero. En primer lugar, si una empresa no puede sobrevivir con los ahorros en costos que obtiene del outsourcing, se hundirá por algún otro motivo, por lo que en esos casos, el offshoring, o traslado de la producción a otro país, es la única forma de salvar los empleos. Además, cuando los precios que uno ofrece son competitivos, vende más en el extranjero y, por tanto, crea empleos en el proceso.<sup>27</sup> En realidad, en un estudio se afirma que el outsourcing ya ha logrado aumentar el número de empleos en Estados Unidos. De nuevo, se trata de un principio básico de administración: los ahorros en costos generan crecimiento y el crecimiento genera más empleos.<sup>28</sup>

Y no sólo cualquier tipo de empleos: este proceso permite a las empresas crear empleos de *alto valor* en su país, empleos que desempeña gente como los gerentes, que perciben salarios

**Contrapunto** **No**, algunas cosas son buenas para algunas personas en ciertas ocasiones, y casi sucede así con el traslado del trabajo a otros países, lo que, por desgracia, es bueno sólo para *unas cuantas* personas, pero no para la *mayoría*. Se insiste mucho en los ahorros en costos, pero cuando voy a una tienda, rara vez encuentro algo que sea más barato que antes. Las empresas como Ralph Lauren fabrican casi toda la ropa que producen en lugares donde los salarios de la mano de obra son bajos, pero siguen cobrando los mismos precios altos de antes.

Se ha señalado que Claimpower redujo los precios que cobraba a los médicos, pero, ¿cuándo fue la última vez que visitó usted a *su* doctor? Sé que el mío no ha bajado sus honorarios gracias a Claimpower. Además, admito que Claimpower creció con rapidez porque mantuvo los precios en un nivel bajo, pero el crecimiento de Claimpower tuvo que darse a costa de otras empresas de la industria, y no debido al crecimiento de la economía: hay sólo un número determinado de reclamaciones de seguro que atender. He aquí otro ejemplo. Fidelity Investments emplea casi 5,000 trabajadores administrativos en India. ¿Para hacer qué? Fidelity asegura que es para reducir el costo de investigación industrial. Sin embargo, si el *offshoring* le está haciendo tanto bien a Fidelity, ¿por qué sigue cobrándome la misma cantidad por administrar mis recursos?

Se habló de un estudio; muy bien, vamos a hablar de estudios. Sé de uno en el que se examinaron 17 países de altos ingresos y se llegó a esta conclusión: en conjunto, el porcentaje

elevados. Cuando eso sucede, la demanda de trabajadores calificados aumenta, y en Estados Unidos, ese proceso ya ha dado por resultado un mayor poder adquisitivo en la gente de *altos ingresos*, todo como resultado de mandar los empleos de *ingresos bajos* a los países donde el costo de la mano de obra es menor.<sup>29</sup>

Es preciso reconocer que hay trabajadores desplazados, pero las cifras *acumuladas* de empleo demuestran que éstos encuentran otros empleos. En una economía dinámica, la gente cambia constantemente de trabajo. Así que cambiar de empleo por el outsourcing no es diferente de cambiar de empleo por cualquier otra razón, por ejemplo, porque la empresa decidió invertir en alguna tecnología que ahorra mano de obra. En todo caso, como seguramente se fijarán límites máximos al outsourcing que puede haber en un país, las predicciones más pesimistas sobre la pérdida de empleos son exageradas: simplemente no hay suficientes personas desempleadas en el extranjero que tengan las habilidades necesarias y trabajen a un costo suficientemente bajo. Además, el outsourcing no es para todas las empresas ni para todos los tipos de operaciones.

Por ejemplo, la empresa U.S. Airways está trayendo de regreso los empleos que tenía en el extranjero porque la calidad del trabajo no era suficientemente buena y porque los recursos técnicos no estaban asegurados. De hecho, alrededor de una quinta parte de las empresas que han recurrido al outsourcing ahora piensan que los ahorros son menores de lo esperado.<sup>30</sup> Y eso nos lleva de vuelta a lo que implícitamente se dijo al principio: el outsourcing funciona cuando los costos de operación se reducen con eficacia. ●

del ingreso nacional correspondiente a la mano de obra se redujo, en efecto, entre 2000 y 2007. ¿Y las utilidades? El porcentaje del ingreso nacional relacionado con las utilidades aumentó.<sup>31</sup>

He aquí uno de los problemas fundamentales: cuando se sustituyen empleos a causa del traslado de la producción, se intercambian *buenos* empleos por *malos*. La mayoría de los trabajadores que se llevan la peor parte de esta práctica lucharon durante décadas por obtener horarios de trabajo razonables y algunas prestaciones básicas, como atención médica y planes de jubilación. Lo que es más importante, sus ingresos les permitieron enviar a sus hijos a la universidad y el resultado fue una generación que progresó y que es más móvil y productiva.

Ahora bien, muchos de estos empleados han trabajado con lealtad para sus patrones durante mucho tiempo, ¿y qué obtienen a cambio en la era de la producción en el extranjero? Sí, sé que el gobierno subsidia una parte de los costos del seguro médico, pero sólo unos cuantos de estos trabajadores desplazados pueden aportar el 35 por ciento del costo que les corresponde pagar de sus gastos de atención médica cuando han perdido sus empleos.<sup>32</sup> Para colmo, no tienen otras habilidades utilizables, y a su edad, ¿quién va a pagar la factura para volver a capacitarlos? El incremento en lo que se ha dado en llamar “empleos de alto valor” no *les sirve* para nada.

Además, ahora que hablamos del tema del “valor” del empleo, ¿qué tipo de empleos se *están creando* en los países pobres? Sin duda, las empresas multinacionales (EMN) pagan más a los trabajadores de los países con salarios bajos de lo que podrían ganar en otras circunstancias, y admito que algunos de estos empleos (los ejecutivos y técnicos) son bastante buenos. Pero para la mayor parte de la gente, los horarios son muy extensos, las condiciones de trabajo son bárbaras y la paga apenas alcanza para sobrevivir.

¿Cuánta seguridad en el empleo ofrecen las EMN? No mucha, porque las grandes compañías siempre están buscando algún otro lugar donde las operaciones sean todavía más baratas. Si no, pregúntenles a los trabajadores del país africano de Mauricio. Por un tiempo, fueron una excelente fuente de mano de obra barata, cuando las empresas fabricantes de ropa necesitaban que alguien se encargara de la costura, pero en cuanto los trabajadores mauricianos empezaron a pensar que podían llegar a tener un nivel de vida mejor, las EMN descubrieron que había lugares donde los costos del trabajo eran aún más baratos y todos se quedaron sin empleo.<sup>33</sup>

Hay que reconocer que en una economía dinámica, la gente tiene que cambiar de empleo con mayor frecuencia que en una economía estancada, *pero no al grado que ha ocasionado la exportación del trabajo*. Sé que todavía existen algunas discrepancias respecto a los efectos del offshoring en el índice de empleo de un país. Los investigadores siguen estudiando el problema, pero lo que han encontrado hasta la fecha son datos como estos: alrededor de 11 por ciento de los empleos en Estados Unidos están en riesgo de ser trasladados a otro país; casi dos millones de ellos sólo en áreas relacionadas con la contabilidad.<sup>34</sup> En resumen, se puede concluir que: en países como Estados Unidos, los trabajadores simplemente no están preparados para manejar el ritmo del cambio cuando ello significa que los trabajos pueden exportarse con mayor rapidez que con la que el trabajador típico puede aprender otras habilidades. ●

## Por qué las empresas participan en negocios internacionales

Se ha hecho alusión a algunas razones por las que las empresas participan en negocios internacionales. En esencia, tratan de crear valor para sus organizaciones. En este punto, nos centraremos en algunas de las maneras específicas en que las firmas pueden crear valor mediante la globalización. Empiece por volver a estudiar la figura 1.1 (página 8), donde observará que existen tres objetivos de operación importantes que pueden inducir a las empresas a participar en negocios internacionales:

- Expandir las ventas.
- Adquirir recursos.
- Minimizar el riesgo.

Normalmente, estos tres objetivos guían todas las decisiones acerca de dónde y cómo participar en negocios internacionales. Examinemos cada uno de ellos con más detalle.

### EXPANDIR LAS VENTAS

Las ventas de las empresas dependen de dos factores: el interés de los consumidores en los productos o servicios y su disposición y capacidad para comprarlo. Así pues, para cualquier producto o servicio, hay más consumidores y ventas en potencia a nivel mundial que en un solo país. Ahora bien, por lo regular, un mayor volumen de ventas crea valor, pero sólo si los costos de hacer las ventas adicionales no se incrementa de manera desproporcionada. Recuérdese, por ejemplo, el caso introductorio. Transmitir por televisión las competencias deportivas a varios países aumenta los costos sólo de manera marginal. Al mismo tiempo, las transmisiones generan ingresos publicitarios que superan con mucho este aumento marginal en los costos.

Así, el aumento de las ventas es un motivo importante para que una empresa se expanda hacia los negocios internacionales y, de hecho, muchas de las empresas más grandes del mundo —incluidas Volkswagen (Alemania), Ericsson (Suecia), IBM (Estados Unidos), Michelin (Francia), Nestlé (Suiza) y Sony (Japón)— obtienen más de la mitad de sus ventas fuera de sus países de origen.<sup>35</sup> Sin embargo, hay que tener presente que incluso empresas más pequeñas (con menos de 20 empleados) pueden depender también de las ventas en el extranjero. Las empresas pequeñas constituyen casi 70 por ciento de los exportadores estadounidenses y representan 29 por ciento de todos los bienes estadounidenses exportados.<sup>36</sup> Muchas empresas pequeñas dependen también de las ventas de componentes a grandes empresas, las que a su vez los instalan en los productos finales que venden en el extranjero.

### ADQUIRIR RECURSOS

Los fabricantes y distribuidores buscan productos, servicios, recursos y componentes producidos en países extranjeros. A veces es porque los proveedores nacionales son insuficientes (como ocurre con el petróleo crudo que se envía a Estados Unidos). Además, buscan cualquier cosa que les dé una ventaja competitiva. En ocasiones, esto significa adquirir un recurso que reduzca los costos. Las empresas que fabrican artículos deportivos, como Rawlings, por ejemplo, dependen en gran medida de la mano de obra de Costa Rica —un país donde casi no se juega béisbol—, para producir pelotas de béisbol.<sup>37</sup>

A veces, las empresas obtienen ventaja competitiva al mejorar la calidad de sus productos o al diferenciar sus productos de los de sus competidores; aumentando potencialmente, en ambos casos, la participación de mercado y las utilidades. Por ejemplo, la mayoría de los fabricantes de automóviles contratan una de varias empresas de diseño de automóviles en el norte de Italia para que les ayude a definir el estilo.<sup>38</sup> Muchas empresas establecen instalaciones de investigación y desarrollo para aprovechar recursos científicos adicionales,<sup>39</sup> y a veces adquieren conocimientos útiles en el proceso. Por ejemplo, Avon utilizó el conocimiento obtenido de su experiencia latinoamericana en marketing como apoyo para penetrar en el mercado hispano de Estados Unidos.<sup>40</sup>

### MINIMIZAR RIESGOS

La operación en países que tienen diferentes ciclos económicos minimiza las fluctuaciones en las ventas y las utilidades. La clave reside en el hecho de que las ventas disminuyen o aumen-



Por lo general, tratar de realizar ventas internacionales incrementa el mercado y las utilidades potenciales.

Las fuentes externas pueden dar a las empresas:

- Costos menores.
- Productos nuevos o mejores.
- Conocimiento operativo adicional.

tan más lentamente en un país que se encuentra en recesión y aumentan o crecen con más rapidez en uno que pasa por una expansión económica. En algún momento a principios de la década de 2000, por ejemplo, Nestlé experimentó un crecimiento lento en Europa Occidental y Estados Unidos, que se compensó con un crecimiento más acelerado en Asia, Europa Oriental y América Latina.<sup>41</sup> Además, las empresas pueden suavizar el impacto total de las fluctuaciones de los precios o escasez en un país si obtienen suministros de productos o componentes de diferentes países.

Por último, muchas empresas incursionan en los negocios internacionales por razones defensivas. Tal vez desean contrarrestar las ventajas adquiridas por los competidores en mercados extranjeros que, a su vez, podrían perjudicarlas en otras partes. Por ejemplo, al operar en Japón, Procter & Gamble (P&G) retrasó la expansión extranjera por parte de sus posibles competidores japoneses: la presencia de P&G en el mercado de ese país obstaculizó los esfuerzos de las compañías japonesas por reunir los recursos necesarios para expandirse a otros mercados internacionales donde P&G tenía operaciones.

Del mismo modo, Natures Way Foods, con sede en Gran Bretaña, que vende verduras frescas y ensaladas preparadas, siguió a uno de sus clientes, la cadena de tiendas de comestibles Tesco, al mercado estadounidense. Al hacerlo, no sólo aumentó las ventas, sino que también fortaleció su relación con Tesco y redujo efectivamente el riesgo de que Tesco encontrara otro proveedor que podría amenazar y reducir sus ventas a Tesco en el mercado del Reino Unido.<sup>42</sup>

Las operaciones internacionales pueden reducir el riesgo de operación porque:

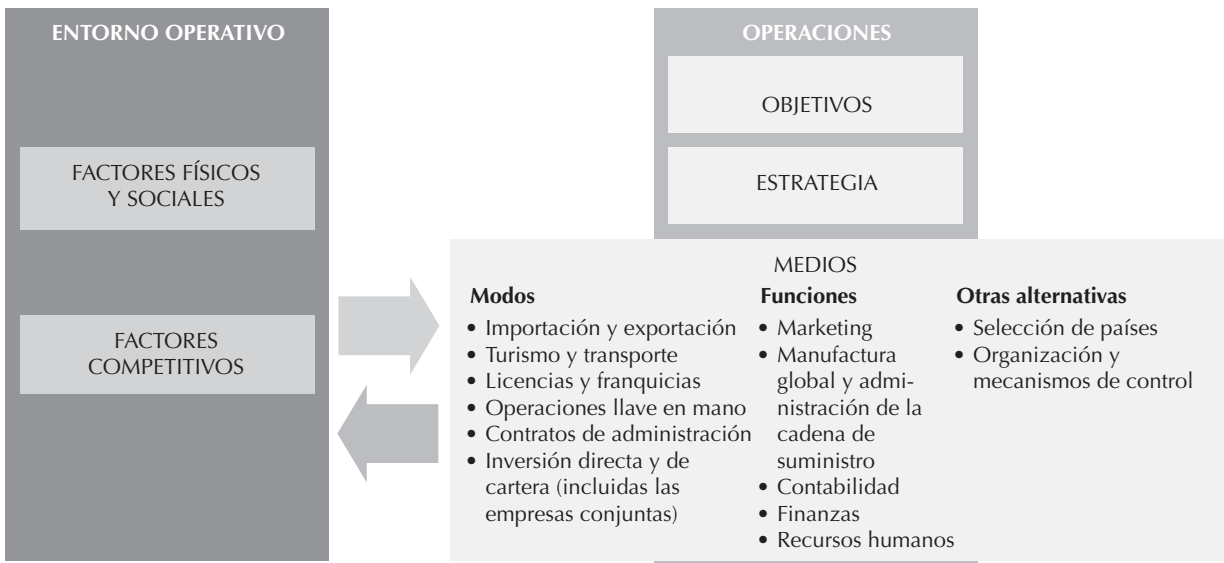
- Nivelan las ventas y las utilidades.
- Impiden que los competidores adquieran ventajas.

## Modos de operación en los negocios internacionales

Cuando se trata de emprender negocios internacionales, las organizaciones deben decidirse por uno de los *modos de operación* adecuados que se indican en la figura 1.3. Entre estos modos de operación se cuentan las *exportaciones e importaciones* tanto de mercancías como de servicios, y las *inversiones extranjeras*, ya sean controladas o no. Dentro de estas categorías se incluyen varias subcategorías, como *empresas conjuntas* y *contratos de administración*. En las siguientes secciones se analizará con cierto detalle cada uno de estos modos de operación.

**FIGURA 1.3 Modos de operaciones internacionales**

Cuando se trata de realizar operaciones internacionales, las empresas pueden elegir entre varios modos de operación que varían entre importaciones y exportaciones e inversión directa y de cartera.





Las exportaciones e importaciones de mercancías constituyen, por lo general, las transacciones económicas internacionales más comunes de un país.

Las exportaciones e importaciones de servicios son ventas y compras internacionales de bienes que no son productos.

- Son ejemplos de servicios los viajes, transporte, bancos, seguros y el uso de activos como las marcas comerciales, las patentes y los derechos de propiedad intelectual.
- Las exportaciones e importaciones de servicios son muy importantes para algunos países.
- Incluyen muchos modos de operación de negocios internacionales especializados.

## EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE MERCANCÍAS

Las exportaciones e importaciones son los modos más populares de los negocios internacionales, en especial entre empresas pequeñas. Las **exportaciones de mercancías** son productos tangibles (bienes) que se envían *fuera* del país; las **importaciones de mercancías** son bienes que *entran* al país. Puesto que es posible *ver* el modo en que estos bienes entran y salen del país, en ocasiones se conocen como *exportaciones e importaciones visibles*. Cuando una planta en Indonesia envía calzado deportivo a Estados Unidos, los zapatos son exportaciones para Indonesia e importaciones para Estados Unidos. En la mayoría de los países, las exportaciones e importaciones de bienes son las principales fuentes de ingresos y egresos internacionales.

## EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE SERVICIOS

Obsérvese que los términos *exportación e importación* a menudo se aplican sólo a las *mercancías* y no a los *servicios*. Cuando se habla de productos que generan *ingresos internacionales que no provienen de productos*, se utilizan los términos **exportaciones e importaciones de servicios**. La empresa o particular que proporciona el servicio y recibe el pago correspondiente realiza una *exportación de servicio*; la empresa o particular que lo recibe y lo paga realiza una *importación de servicio*. En la actualidad, los servicios constituyen el sector de más rápido crecimiento en el comercio internacional. Las exportaciones e importaciones de servicios adoptan muchas formas y en esta sección se analizan las más importantes:

- Turismo y transporte.
- Prestación de servicios.
- Uso de activos.

**Turismo y transporte** Digamos que las hermanas Williams, Venus y Serena, viajan por Air France de Estados Unidos a París para jugar en el torneo de tenis Abierto de Francia. Sus boletos de Air France y sus viáticos en Francia son exportaciones de servicios para Francia e importaciones de servicios para Estados Unidos. Como salta a la vista, el turismo y el transporte son fuentes importantes de ingresos para las líneas aéreas, empresas navieras, agencias de viajes y hoteles.

Las economías de algunos países dependen en gran medida de los ingresos que generan estos sectores económicos. Por ejemplo, en Grecia y Noruega, una cantidad significativa de empleos e ingreso por divisas proviene de la carga extranjera que se transporta en barcos propiedad de empresas navieras de dichos países. Los ingresos que genera el turismo son más importantes para la economía de las Bahamas que los ingresos provenientes de la exportación de mercancías. (Como se verá en el caso que cierra este capítulo, el buen clima que se disfruta todo el año en las Islas Bahamas permite abastecer a la industria de los cruceros como un importante puerto de escala.)

**Prestación de servicios** Algunos servicios (incluidos los servicios de banca, seguros, alquiler, ingeniería y administración) generan ingresos a las empresas en la forma de *honorarios* (pagos por la prestación de dichos servicios). A nivel internacional, por ejemplo, las empresas pagan honorarios por servicios de ingeniería que se llevan a cabo en las así llamadas **operaciones llave en mano**, que suelen ser proyectos de construcción, efectuada bajo contrato, que se transfieren a los propietarios cuando están listos para comenzar a operar. La empresa estadounidense Bechtel actualmente tiene contratos llave en mano en Afganistán para reconstruir las instalaciones destruidas durante la guerra con el fin de derrocar al régimen talibán. Las empresas también pagan honorarios por **contratos de administración** (acuerdos en los que una empresa provee personal para que desempeñe funciones de administración general o especializada para otra empresa). Disney recibe honorarios de este tipo por la administración de parques temáticos en Francia y Japón.

**Uso de activos** Cuando una empresa permite a otra usar sus activos, como marcas comerciales, patentes, derechos de autor o competencia, bajo acuerdos que también se conocen como **contratos de licencia**, reciben ingresos denominados *regalías*. Por ejemplo, a nivel internacional, los equipos deportivos otorgan licencia a compañías extranjeras para que impriman sus logotipos en camisetas y gorras. Las **regalías** provienen también de contratos de franquicia. Las **franquicias** son un modo de hacer negocios en el que una parte (el franquiciador u otorgante de la franquicia) permite a otra parte (el franquiciatario o comprador de la franquicia)



usar una marca comercial que es un activo esencial para el negocio del franquiciatario. Como regla general, el franquiciador (por ejemplo, McDonald's) apoya también en forma continua la operación de la empresa del franquiciatario, quizá proporcionando suministros, servicios de administración o tecnología.

## INVERSIONES

Los dividendos y los intereses pagados sobre las inversiones extranjeras también se consideran exportaciones e importaciones de servicios porque representan el uso de activos (capital). Sin embargo, las inversiones mismas se tratan como formas diferentes de exportaciones e importaciones de servicios. Obsérvese, ante todo, que *inversión extranjera* significa propiedad de bienes extranjeros a cambio de un rendimiento financiero, como los intereses y dividendos. La inversión extranjera adopta dos formas: *directa* y *de cartera*.

**Inversión directa** En la **inversión extranjera directa (IED)**, conocida en ocasiones simplemente como *inversión directa*, el inversionista asume una participación mayoritaria en una empresa extranjera. Por ejemplo, cuando el director general de Nintendo compró a los Mariners de Seattle, el equipo de béisbol se convirtió en IED japonesa en Estados Unidos. El control no tiene que constituir el 100 por ciento de propiedad (y ni siquiera el 50 por ciento): si un inversionista extranjero mantiene una participación minoritaria y el resto de la propiedad está muy dispersa, ningún otro propietario podrá oponerse a las decisiones del inversionista extranjero.

Cuando dos o más empresas comparten la propiedad de una IED, la operación es una **empresa conjunta**. Recuérdese el análisis del caso introductorio respecto a la compra realizada por los propietarios de los Rangers de Texas y los Canadiens de Montreal del Club de Fútbol Liverpool. El acuerdo constituye una empresa conjunta entre los propietarios estadounidenses y canadienses.

Aunque las 100 empresas internacionales más grandes del mundo son propietarias de 11 por ciento de todas las IED, la gran cantidad de empresas que efectúan IED implica que se trata de algo común entre las empresas medianas y pequeñas. Hoy en día, por lo menos 61,000 empresas a nivel mundial controlan más de 900,000 IED en todas las industrias.<sup>43</sup>

**Inversión de cartera** Una **inversión de cartera** es una participación *no mayoritaria* en una empresa o propiedad de un préstamo efectuado a otra parte. Una inversión de cartera generalmente adopta una de dos formas: acciones de una empresa o préstamos a una empresa (o país) en la forma de bonos, certificados o pagarés que el inversionista compra. Son importantes para la mayoría de las empresas que tienen muchas operaciones internacionales y, salvo por las acciones, las empresas las usan principalmente para obtener una ganancia financiera a corto plazo; es decir, como un medio que permite a una empresa ganar más dinero sobre sus inversiones con relativa seguridad. Para ganar mayores rendimientos de las inversiones a corto plazo, las empresas mueven fondos de manera rutinaria de un país a otro.

## TIPOS DE ORGANIZACIONES INTERNACIONALES

En esencia, una "empresa internacional" es cualquier compañía que tiene operaciones a nivel internacional, pero se utilizan muchos términos para designar los diferentes tipos de operaciones. Existen numerosas formas en que las empresas pueden trabajar juntas en el ámbito internacional, como *empresas conjuntas*, *contratos de licencia*, *contratos de administración*, *propiedad minoritaria* y *acuerdos contractuales a largo plazo*. El término que se emplea para describir todos estos tipos de operaciones es el de **acuerdos de colaboración**. Otro término, **alianza estratégica**, puede significar a veces lo mismo, pero a menudo se reserva para referirse a un acuerdo que es de importancia crucial para uno o más socios, o a un acuerdo que no implica propiedad conjunta.

**Empresas multinacionales** La **empresa multinacional (EMN)** adopta una perspectiva global de los mercados y la producción; en otras palabras, está dispuesta a considerar los mercados y la producción en cualquier parte del mundo. La verdadera EMN usa generalmente la mayoría de los modos de operación que se han explicado en este capítulo. Sin embargo, como no siempre es fácil determinar si una empresa tiene en verdad esa "perspectiva global", los especialistas han ideado algunas definiciones más limitadas del término empresa multina-



Los componentes esenciales de la inversión de cartera son:

- Participación no mayoritaria de una operación en el extranjero.
- Beneficio financiero (por ejemplo, préstamos).

Una EMN (en ocasiones denominada CMN o CTN) es una empresa que tiene una perspectiva mundial de los mercados y la producción o una empresa que tiene operaciones en más de un país.

cional. Por ejemplo, algunos opinan que una EMN debe tener inversiones directas en un número mínimo de países.

**¿Importa el tamaño?** Otras definiciones exigen un cierto tamaño, por lo general, gigante. No obstante, una empresa pequeña también puede adoptar un enfoque global dentro de sus capacidades de recursos y usar alguno de los modos de operación que se han analizado. Esto es lo que sucede a menudo con lo que hemos llamado *compañía global de nacimiento*. Pongamos por caso a Vast.com, una empresa estadounidense de búsqueda fundada en 2005. En menos de un año, tenía 25 empleados trabajando en cuatro países de dos continentes.

Por supuesto, las empresas pequeñas prósperas a menudo se convierten en grandes. VistaPrint, que vende una variedad de productos impresos, como tarjetas de presentación y papelería con membrete, es una compañía global de nacimiento fundada a finales de la década de 1990. Dos terceras partes de su personal trabajan fuera de Estados Unidos, tiene ventas en 120 países y una capitalización de más de mil millones de dólares estadounidenses.<sup>44</sup>

**CMN y CTN** En la actualidad, la mayoría de los autores aplican el término EMN a cualquier compañía que tiene operaciones en más de un país. Ésta es la definición que se usa en este texto. El término **corporación multinacional (CMN)** se usa a menudo como sinónimo de EMN, pero, una vez más, aquí se prefiere la designación EMN porque muchas compañías que trabajan a nivel internacional (como las sociedades de contadores) no están organizadas como corporaciones. En las Naciones Unidas, a veces se usan indistintamente los términos EMN y **compañía transnacional (CTN)**.

## Por qué los negocios internacionales difieren de los negocios nacionales

Los gerentes que trabajan en negocios internacionales deben comprender las disciplinas de la ciencia social y la manera en que afectan todas las áreas de negocios funcionales.

Ahora que hemos explicado los modos en que las empresas operan internacionalmente, hablaremos de las condiciones en el *entorno externo* de un país que pueden afectar dichas operaciones. Las empresas inteligentes no formulan estrategias internacionales, ni crean los medios para ponerlas en práctica, sin examinar las dimensiones del entorno externo que se indican en la figura 1.4. Como puede observarse, hemos organizado estas dimensiones, o factores, en dos categorías generales:

- *Factores físicos* (como la geografía de un país) y factores sociales (como su política, leyes, cultura y economía).
- *Factores competitivos* (como el número y solidez de los proveedores, clientes y compañías rivales de una empresa).

### FIGURA 1.4 Factores físicos y sociales que afectan las operaciones en los negocios internacionales

Toda empresa que tiene operaciones internacionales afecta y recibe el impacto de los entornos físico y social dentro de los que hace negocios.





El examen de estas dos categorías ahonda en el campo de las ciencias sociales, que es muy útil para explicar cómo las condiciones externas afectan los patrones de comportamiento en diferentes partes del mundo. Si usted planea trabajar en algún área de la administración internacional, le recomendamos que preste atención a sus lecciones de ciencias sociales (que incluyen psicología, antropología, ciencia política, geografía y muchas otras materias).

## FACTORES FÍSICOS Y SOCIALES

Todo tipo de factores físicos y sociales pueden afectar la forma en que las empresas producen y venden productos, dotan de personal a sus operaciones e incluso mantienen sus cuentas. En las siguientes secciones, nos concentraremos en cinco factores fundamentales: *geográficos, políticos, legales, de comportamiento y económicos*. Recuérdese que, sin importar el factor que sea más prominente, el grado de ajuste requerido de las empresas que tienen actividades globales queda determinado en parte por la medida en que los entornos del país de origen y el país anfitrión son compatibles.

**Influencias geográficas** Los gerentes que conocen de geografía pueden determinar mejor la localización, cantidad, calidad y disponibilidad de los recursos mundiales, así como la mejor manera de explotarlos. La distribución desigual de los recursos en todo el mundo explica en buena medida el hecho de que se produzcan diferentes productos y servicios en distintas partes del mundo.

Una vez más, pongamos por ejemplo los deportes. Noruega desempeña un mejor papel en las Olimpiadas de invierno que en las de verano debido a su clima, y salvo por el célebre equipo jamaicano de descenso en trineo en la modalidad de bobsled (cuyos miembros viven en realidad en Canadá), los países tropicales ni siquiera compiten en las Olimpiadas de invierno. Los africanos orientales tienden a dominar las carreras de distancia porque, por lo menos en parte, pueden entrenarse a mayores altitudes que muchos corredores.

Las barreras geográficas (montañas, desiertos, selvas, etcétera) afectan a menudo las comunicaciones y los canales de distribución en muchos países. Además, la probabilidad de sufrir desastres naturales y condiciones meteorológicas adversas (huracanes, inundaciones, terremotos, tsunamis) hace que las inversiones tengan mayor riesgo en ciertas zonas que en otras. (De nuevo, podemos consultar el caso que se presenta al final del capítulo. En verdad, el tiempo en las Bahamas no siempre es apacible; las islas están sujetas a huracanes, lo que, como es lógico, disminuye el atractivo para las empresas de cruceros comerciales.)

Además, los mismos factores pueden afectar tanto la disponibilidad de los suministros como los precios de los productos. Por ejemplo, en Nueva Zelanda, las sequías de principios de la década de 2000 obligaron a los agricultores a reducir la cría de ovejas; a su vez, la escasez global de carne de cordero y lana causó que aumentaran los precios de estos dos artículos.<sup>45</sup> Por último, la distribución de la población y el impacto de la actividad humana sobre el medio ambiente pueden ejercer una fuerte influencia en los negocios internacionales en el futuro, en especial los cambios ecológicos o las disposiciones legales obligan a las compañías a mudarse o a modificar sus operaciones.

**Política** No debe sorprender que las políticas de una nación influyan en la forma en que los negocios internacionales se llevan a cabo dentro de sus fronteras (incluso si pueden llevarse a cabo). Una vez más, en el ámbito de los deportes se encuentran ejemplos de cómo la política afecta las operaciones industriales en cualquier industria. ¿Sabía usted que Cuba tuvo alguna vez una franquicia de béisbol de las ligas menores? A ese acuerdo le pasó lo mismo que a las relaciones diplomáticas entre Cuba y Estados Unidos en la década de 1960, pero varios beisbolistas cubanos ahora son miembros de equipos profesionales estadounidenses. La gran diferencia es que la mayoría de ellos tuvieron que abandonar Cuba para poder jugar en el extranjero. China permite a Yao Ming, la superestrella de la NBA, jugar básquetbol en Estados Unidos, pero el gobierno chino impone restricciones sobre su salario y las ganancias que obtiene por sus actividades publicitarias. Por muchos años, la mayoría de los países excluyeron a los atletas y equipos de Sudáfrica de las competencias internacionales debido a las políticas raciales de ese país.

Como es evidente, las diferencias políticas, en especial las que acaban en enfrentamientos militares, desestabilizan el comercio y la inversión. Incluso los conflictos que afectan directamente sólo algunas zonas pequeñas pueden tener efectos de largo alcance. El bombardeo terrorista en un hotel de Indonesia, por ejemplo, produjo una pérdida considerable de ingresos del turismo y el capital para inversión porque tanto los particulares como las empresas en el extranjero percibieron que todo el país ofrecía un entorno demasiado riesgoso para las empresas seguras y rentables.

Las condiciones naturales afectan dónde pueden producirse los diferentes bienes y servicios.



La política determina a menudo dónde y cómo pueden llevarse a cabo los negocios internacionales.

Cada país tiene leyes que regulan los negocios. Los acuerdos entre países establecen leyes internacionales.



Las normas interpersonales de un país pueden exigir la modificación de las operaciones de una empresa.



**Políticas legales** Las leyes nacionales e internacionales desempeñan un papel decisivo en la determinación de cómo una empresa puede operar en el extranjero. Las *leyes nacionales* incluyen las normativas tanto del país de origen como del país anfitrión con respecto a asuntos como tributación, empleo y transacciones con divisas. La ley en Singapur, por ejemplo, determina cómo se gravan las actividades del Red Café local del Manchester United, cómo los ingresos que obtiene pueden convertirse de dólares de Singapur a libras esterlinas, e incluso la nacionalidad de los empleados. Mientras tanto, la ley británica determina cómo y cuándo las utilidades de las operaciones en Singapur del Man-U se gravan dentro del Reino Unido.

La *ley internacional*, en la forma de acuerdos legales entre los dos países, determina cómo se gravarán las utilidades en las *dos* jurisdicciones. Sobre todo como una función de los acuerdos alcanzados en foros internacionales, las leyes internacionales también pueden determinar cómo (y si) las empresas pueden operar en ciertos lugares. Como se señala en el capítulo de cierre, por ejemplo, los acuerdos internacionales permiten a las tripulaciones de los barcos ir y venir prácticamente de cualquier lugar sin ninguna molestia. Sin embargo, muchos países restringen las actividades de las compañías nacionales en el país de Myanmar en el sudeste asiático debido a su turbio historial sobre los derechos humanos.

Finalmente, las formas en que las leyes *se hacen cumplir* también afectan las operaciones de las empresas en el extranjero. Por ejemplo, muchos países han suscrito tratados internacionales y promulgado leyes nacionales que tratan acerca de la violación de marcas comerciales, conocimientos patentados y materiales protegidos por derechos de autor. Sin embargo, muchos hacen muy poco por hacer cumplir los tratados o sus propias leyes. Por eso, las compañías deben realizar un esfuerzo especial no sólo para comprender los tratados y las leyes, sino también para determinar con qué rigor se aplican en los diferentes países.

**Factores de comportamiento** Las disciplinas relacionadas de antropología, psicología y sociología ayudan a los gerentes a entender mejor los valores, actitudes y creencias en un entorno extranjero. A su vez, dicho entendimiento ayuda a los gerentes a tomar decisiones de operación en distintos países.

Volvamos al caso introductorio del capítulo. Al hablar de la globalización de los deportes profesionales, se resaltaron ciertos factores comunes en la recepción nacional de los deportes, pero hay que recordar que siguen existiendo diferencias enormes tanto en la popularidad de las diferentes disciplinas deportivas como en la forma en que se juegan. Resulta interesante observar que estas diferencias afectan la manera en que la industria cinematográfica de Estados Unidos trata los deportes como tema. En general, los productores estadounidenses no reparan en gastos para garantizar que las películas que tienen grandes presupuestos generen el mayor atractivo internacional posible (además de ingresos). Sin embargo, cuando se trata de películas sobre temas deportivos, casi siempre reducen los costos. ¿Por qué? Debido a que, en general, a la gente de un país no le gusta ver películas sobre deportes que se practican en otros lugares, los cineastas no ven ningún caso en gastar más dinero para tratar de atraer ingresos y público en el extranjero.<sup>46</sup>

Sobre este mismo tema, cabe señalar que a los japoneses sí les gusta el béisbol estadounidense. Sin embargo, la cultura japonesa valora más la armonía que la estadounidense, y los estadounidenses tienden a valorar la competitividad más que los japoneses. Esta diferencia se refleja en reglas diferentes del béisbol: mientras que en Japón el mejor resultado posible de un partido de béisbol es un empate, los estadounidenses prefieren que un partido se juegue hasta que haya un ganador.

**Fuerzas económicas** Entre otras cosas, la economía explica por qué los países intercambian bienes y servicios, por qué el capital se mueve entre los países en el transcurso de los negocios y por qué la moneda de un país tiene cierto valor en relación con otras. Recuérdese por el caso introductorio que el porcentaje de jugadores no nacidos en Estados Unidos que juegan en los equipos de las grandes ligas de béisbol ha aumentado a ritmo constante. Y entre dichos jugadores, la mayoría de ellos son originarios de República Dominicana, sin embargo, aunque el béisbol es muy popular en República Dominicana, la idea de contar con un equipo de las grandes ligas local simplemente no es factible. ¿Por qué? Porque muy pocos dominicanos pueden costear los precios de los boletos que se requieren para mantener un equipo. Evidentemente, los ingresos más altos en Estados Unidos y Canadá, y en el caso de los beisbolistas, ingresos *mucho* más altos, atraen a los jugadores dominicanos a los equipos de las grandes ligas.

La economía también contribuye a explicar por qué un país puede producir bienes o servicios a menor costo que otro. Además, proporciona las herramientas analíticas para determinar el impacto de las operaciones de las compañías internacionales en la economía tanto del

país de origen como del país anfitrión, así como el impacto del entorno económico del país anfitrión sobre las compañías extranjeras.

EL ENTORNO COMPETITIVO

Además de los entornos físico y social, cada empresa globalmente activa opera dentro de un entorno competitivo. La figura 1.5 es, por tanto, una variación de la figura 1.4 que muestra los factores competitivos más importantes en el entorno externo de una empresa internacional: estrategia de producto, base de recursos y experiencia y capacidad de los competidores. Así, las empresas operan con mayor facilidad en un país que tiene condiciones físicas y sociales semejantes a las que imperan en su país de origen porque tienen que hacer menos ajustes ahí.

**Estrategia competitiva para productos** La mayoría de los productos compiten por medio de *estrategias de costo o diferenciación*. Una estrategia de diferenciación exitosa por lo regular adopta uno de dos enfoques:

- Desarrollar una *imagen de marca* favorable, generalmente por medio de la publicidad o por la experiencia del consumidor a largo plazo con la marca; o
- Desarrollar *características únicas*, por lo general mediante esfuerzos de investigación y desarrollo.

Usando alguno de estos enfoques, la empresa puede vender el producto en el mercado masivo o en un mercado objetivo (el segundo método se llama *estrategia de enfoque*). Se pueden usar distintas estrategias para diferentes productos, pero la elección de la estrategia de una empresa desempeña una función importante en la determinación de cómo y dónde operará. Por ejemplo, Fiat es una marca de automóviles que compite sobre todo con una estrategia de costos en el mercado masivo. Esta estrategia ha determinado la localización de las fábricas de motores en China, donde los costos de producción son bajos, así como las actividades de producción en India y Argentina, países que son mercados atractivos, pero sensibles a los costos.

De manera interesante, Fiat también es dueña de Ferrari, que compite con base en la diferenciación en un mercado enfocado en consumidores de muy altos ingresos. Aunque las características competitivas del mercado estadounidense no son propicias para la estrategia de la marca Fiat (no hay distribución de Fiat en Estados Unidos), más de la cuarta parte de todos los Ferrari producidos se venden en Estados Unidos.<sup>47</sup>

**Recursos y experiencia de la compañía** Otro grupo de factores competitivos está compuesto por el tamaño y los recursos de la compañía en comparación con los de sus competidores. Por ejemplo, un líder del mercado, como Coca-Cola, cuenta con recursos para operaciones internacionales mucho más ambiciosas que una empresa más pequeña, como Royal

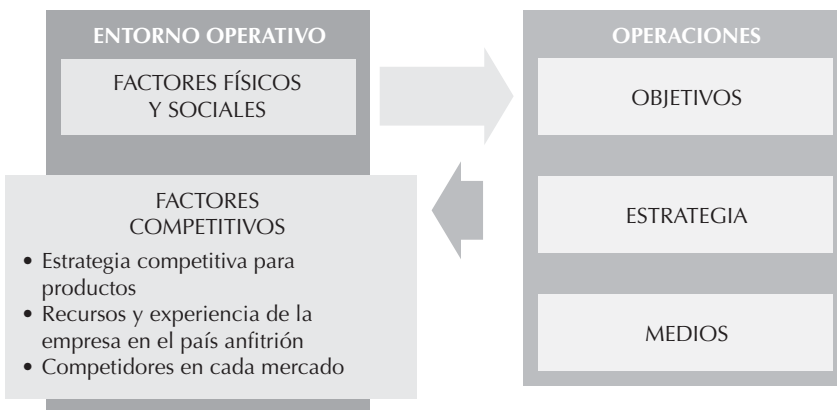
La economía explica las diferencias entre países en costos, valores de las monedas y tamaño del mercado.

La situación de una empresa puede diferir entre países por:

- Su nivel competitivo.
- Los competidores que enfrenta.

**FIGURA 1.5 Factores competitivos que afectan las operaciones de los negocios internacionales**

Dependiendo de los productos, estrategias y el entorno del país anfitrión donde operan (incluidos los competidores), todas las compañías enfrentan un conjunto determinado de factores competitivos.



Crown. Los recursos de Royal Crown, sin embargo, pueden ser suficientes para conseguir distribución nacional por su cuenta en países pequeños. En los mercados grandes (como el de Estados Unidos), las compañías tienen que invertir muchos más recursos para crear una red de distribución nacional. (E incluso entonces, probablemente enfrenten más competidores: en los países europeos, por ejemplo, en especial dentro del comercio minorista, es probable que una empresa enfrente a tres o cuatro competidores importantes, a diferencia de los diez o veinte que enfrentaría en Estados Unidos.)<sup>48</sup>

A la inversa, la participación de una empresa en un mercado nacional y el reconocimiento de marca influyen en cómo opera en un país determinado. Una compañía que desde hace mucho tiempo tiene una posición dominante en un mercado aplica tácticas de operación muy distintas de las que emplea un recién llegado. Recuérdese también que ser líder en un país no garantiza el liderazgo en otras partes. En la mayoría de los mercados, Coca-Cola es la empresa líder y Pepsi-Cola ocupa una segunda posición sólida; sin embargo, en India, Coca-Cola es la número tres, después de Pepsi-Cola y una marca de propiedad local llamada Thums Up.<sup>49</sup>

**Competidores en cada mercado** Por último, el éxito en un mercado (ya sea interno o externo) depende a menudo de si la competencia es también internacional o local. Por ejemplo, los fabricantes de aviones comerciales Boeing y Airbus compiten solamente entre sí en todos los mercados que atienden. Por tanto, lo que aprenda cada empresa de la otra en un país es útil para predecir las estrategias y las acciones de cada cual en otros países. Por otro lado, Tesco, una cadena británica de supermercados, enfrenta a diferentes competidores en cada uno de los mercados extranjeros donde opera.

## UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

### Tres formas de ver la globalización

En este momento existen muchas diferencias de opinión sobre los negocios internacionales y la globalización. En esencia, hay tres puntos de vista predominantes:

- Es inevitable que la globalización continúe expandiéndose.
- Los negocios internacionales crecerán, sobre todo, en términos regionales, más que globales.
- Las fuerzas contra la globalización y los negocios internacionales desacelerarán ambas tendencias.

El punto de vista de que la globalización es inevitable refleja la premisa de que los adelantos en el transporte y las comunicaciones están tan generalizados que los consumidores de todas partes demandarán los mejores productos a los mejores precios sin importar su origen. Quienes sostienen esta opinión también argumentan que como las EMN tienen tantas redes de producción y distribución internacionales, presionarán a los gobiernos para que impongan menos, en vez de más restricciones sobre el movimiento internacional de bienes y los medios para producirlos.

Incluso si aceptamos este punto de vista, hay que superar por lo menos un reto para sacar el mejor provecho en el futuro: debido a que el futuro será lo que construyamos ahora, debemos idear cómo distribuir los beneficios de la globalización de manera equitativa y reducir al mínimo las penurias que tienen que pasar aquellas partes (tanto particulares como empresas) que sufren de una mayor competencia internacional.

No hace mucho tiempo, el *Wall Street Journal* planteó una pregunta a todos los ganadores del premio Nobel de economía que aún viven: “¿Cuál es el mayor reto económico para el futuro?” Robert Fogel aseguró que es el problema de llevar tecnología y alimentos a las personas que mueren innecesariamente. Milton Friedman sostuvo que “había que mantener restringido el tamaño y el alcance del gobierno”. George Akerlof mencionó el calentamiento global. De acuerdo con William Sharpe, tenemos que idear cómo financiar la atención médica y las pensiones de jubilación. Tanto Vernon Smith como Harry Markowitz especificaron la necesidad de derribar las barreras globales al comercio. Lawrence Klein hizo un llamado para “reducir la pobreza y la enfermedad dentro de un entorno político pacífico”. John Nash consideró que era necesario resolver el problema de elevar el nivel de vida en todo el mundo ahora que la cantidad de superficie terrestre por persona se reduce.<sup>50</sup> Es evidente que cada una de estas respuestas proyecta retos y oportunidades para los gerentes en el ámbito internacional.

El segundo punto de vista, que el crecimiento será más regional que global, se basa en estudios que demuestran que casi todas las compañías que consideramos “globales” realizan la mayor parte de sus negocios en su país de origen y en los países vecinos.<sup>51</sup> Además, la mayoría del comercio mundial es regional, y muchos tratados para eliminar las barreras comerciales son en realidad acuerdos regionales. Los críticos de este punto de vista sostienen que la regionalización de la actividad comercial, corporativa o nacional, puede ser simplemente una etapa de transición. En otras palabras, es posible que las empresas promuevan primero sus negocios internacionales en los países cercanos y luego expandan sus actividades una vez que hayan alcanzado ciertas metas regionales.

El tercer punto vista argumenta que el ritmo de la globalización se desacelerará, o que quizá ya haya entrado en un proceso de contracción.<sup>52</sup> Aunque éste es el primer capítulo, ya hemos tenido ocasión de mencionar algunas opiniones en contra de la globalización y es fácil entender que algunas personas sean inflexibles y se muestren ansiosas por manifestar sus reservas. El punto medular del movimiento contra la globalización es la convicción de que hay una creciente escisión entre las partes (incluidas las EMN) que prosperan en un entorno globalizado y las que no.

Los que se oponen a la globalización presionan a los gobiernos para que promuevan el nacionalismo, aumenten las barreras al comercio y rechacen a los organismos y tratados internacionales. Históricamente, tales grupos han logrado (por lo menos de manera temporal) obstruir los adelantos tecnológicos o comerciales que amenazan su bienestar. Por ejemplo, en fechas recientes, los intereses contra la globalización en Australia y Austria lograron que los partidos que se oponen a la inmigración ganaran las elecciones. En Brasil y Sudáfrica, los electores han autorizado a las compañías nacionales para que copien productos farmacéuticos que aún gozan de la protección de una patente global. Bolivia y Venezuela han nacionalizado algunas inversiones extranjeras y Estados Unidos impidió que China comprara una compañía petrolera nacional y que Dubai adquiriera operaciones portuarias en Estados Unidos. La lucha entre los partidarios

y los opositores de la globalización es una de las razones por las que el proceso de globalización ha avanzado hasta la fecha en medio de sobresaltos y miedos.

Por último, existe la idea de que, para que la globalización triunfe, es necesario contar con instituciones eficientes con mandatos bien definidos; sin embargo, existe también la preocupación de que ni las instituciones ni la gente que trabaja en ellas sean capaces de manejar adecuadamente las complejidades que conlleva un mundo interconectado.<sup>53</sup>

### Hacia delante

Sólo el tiempo lo dirá, pero hay algo que parece seguro de todo lo expuesto en este capítulo: si una empresa desea aprovechar las oportunidades internacionales, no puede esperar demasiado para ver qué pasa en los frentes político y económico. Las inversiones en investigación, equipo, plantas y capacitación de personal pueden tardar años en rendir frutos. Siempre es un reto pronosticar las oportunidades y los riesgos en el extranjero, pero si la gerencia de la empresa examina diferentes formas de cómo puede evolucionar el futuro, habrá más probabilidades de evitar sorpresas desagradables. Por esta razón, cada capítulo de este libro incluye un apartado en el que se indica cómo ciertos temas del capítulo pueden ser objeto de estudio al mirar hacia el futuro de los negocios internacionales. ■

## Carnival Cruise Lines: explotación de un mar de oportunidades globales

*Debo hacerme de nuevo a la mar, pues el llamado de la marea creciente/les un llamado indómito y claro que no admite rechazo.*

—John Masefield, *The Seekers*

En años recientes, el llamado del mar, o por lo menos la perspectiva de relajarse un poco en la cubierta de un barco, es causa de que el negocio de los cruceros se haya convertido en una de las industrias de más rápido crecimiento en el mundo.<sup>54</sup> Los viajes por mar, desde luego, han tenido un halo de misterio y seducción durante siglos, pero sólo en las últimas décadas la experiencia del mar abierto y los puertos de escala exóticos se han vuelto accesibles para el mercado masivo.

Históricamente, las travesías recreativas por mar han sido una misión esencialmente elitista. Sin duda, miembros de las clases bajas se han encontrado de vez en cuando en mar abierto, pero por lo general como buscadores desplazados de empleo o miembros de tripulaciones de cruceros de lujo y buques cargueros. Sin embargo, en los últimos años la industria de los cruceros ha pasado por un mar de cambios y los grupos demográficos que trata de captar incluyen ahora a la clase media trabajadora, así como a los ricos ociosos. Una encuesta realizada en 2006 indicó que sólo 50 por ciento de los pasajeros de los cruceros perciben ingresos familiares superiores a 75,000 dólares al año, y 46 por ciento de ellos se clasifican en la categoría de entre 40,000 y 75,000 dólares al año.

### ¿Qué es un *crucero*, y que ha pasado con la industria de los cruceros?

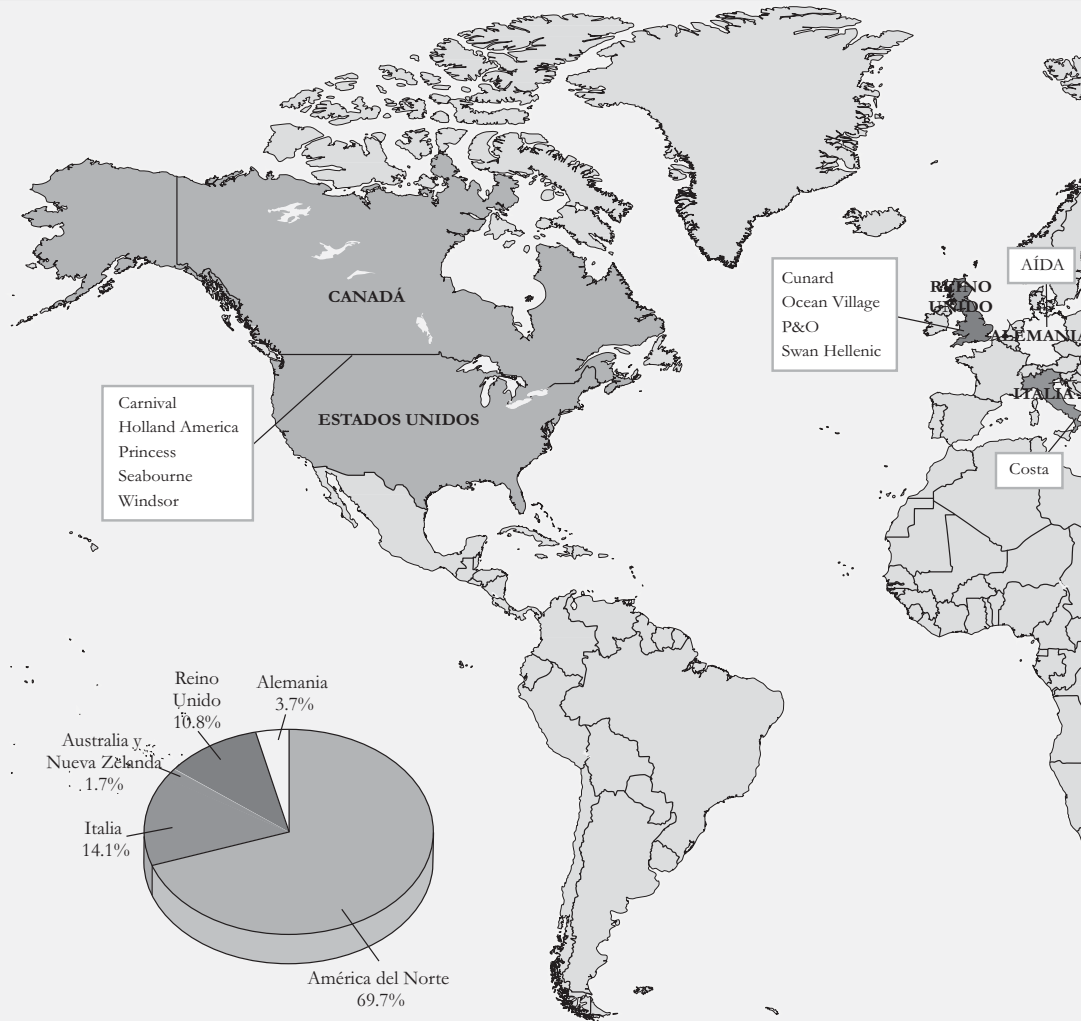
Un “crucero” es un viaje por mar que se hace por placer (a diferencia, por ejemplo, de trabajar en un barco ballenero, tener una comisión en la marina o abordar un transbordador para ir del punto A al punto B). Típicamente, los pasajeros se hospedan en camarotes durante un itinerario fijo que los lleva de vuelta al punto original de embarque.





### MAPA 1.2 De dónde vienen los pasajeros de Carnival Cruise

Datos tomados del *Informe anual* de 2006 de Carnival Corporation & PLC. Los países designados en el mapa denotan los lugares donde se localizan las oficinas centrales de cada compañía (por ejemplo, cinco líneas operan desde América del Norte y cuatro tienen su sede en el Reino Unido). Las cifras porcentuales representan la capacidad en cuanto al número de pasajeros, en cada uno de los principales mercados de la compañía.



Hubo una época en que los trasatlánticos (llamados también *barcos de pasajeros*) transportaban a cierta clase de personas a través de océanos y mares por negocios o placer, pero el advenimiento del servicio aéreo transoceánico después de la Segunda Guerra Mundial ofreció una alternativa más rápida y menos costosa, y las líneas de aviación capturaron a los pasajeros de los trasatlánticos. La balanza competitiva se inclinó de forma decisiva en la década de 1960, cuando los adelantos en la tecnología de aviones jet hicieron que los viajes aéreos fueran una opción viable para un creciente mercado masivo de viajeros internacionales que disponían de un presupuesto limitado. Al convertir más espacio de los barcos en alojamiento económico, las líneas navieras respondieron con el recordatorio de que “la mitad de la diversión radica en cómo llegar al destino”; sin embargo, uno tras otro, los grandes trasatlánticos de lujo que habían surcado los mares durante tantos años fueron retirados de la circulación.

### La industria contemporánea de los cruceros

Hoy en día, la industria de los cruceros está dominada por tres compañías: Carnival, Royal Caribbean y Star, que cubren en conjunto 91 por ciento del mercado. Por mucho, la mayor de las tres es Carnival Corporation, que opera varias líneas a las que llama *marcas*. El mapa 1.2 muestra las oficinas centrales de estas “marcas”, los principales mercados que atiende cada una de ellas y el porcentaje de capacidad de Carnival en cuanto al número de pasajeros transportados, que representa cada zona geográfica. Carnival ofrece cruceros en todos los continentes del mundo, incluso en la Antártida.



Carnival Corporation nació cuando Ted Arison, ex socio de Norwegian Cruise Lines, vio la oportunidad de ampliar los viajes marítimos en el mercado masivo promoviendo la idea de pasar las vacaciones en un “Barco de la diversión”, una excursión en una nave de placer diseñada para ser un poco menos formal y lujosa que el trasatlántico tradicional. El momento era oportuno. Los viajes por mar aún disfrutaban de cierta aura, y Arison descubrió que podía comprar un barco retirado a buen precio. Además, había más personas en el mundo que podían pagar unas vacaciones en el mar. Por si fuera poco, a muchas de ellas les atraía el tipo de vacaciones (excursiones grupales, visitas a parques temáticos y estadías breves en Las Vegas) que era compatible con el concepto del “Barco de la diversión”.

Arison compró un barco de segunda mano, lo renovó y pintó de colores vivos, lo equipó con luces brillantes e instaló discotecas y casinos. En su primer viaje, el *Mardi Gras* zarpó de Miami en 1972 y encalló con 300 periodistas a bordo, pero por fortuna, ni el barco ni el concepto de negocios de Arison sufrieron daños graves. El *Mardi Gras*, que salía de Miami rumbo a destinos como Jamaica, Puerto Rico y las Islas Vírgenes Estadounidenses, pronto se convirtió en un elemento próspero en la industria de las vacaciones.

Con el tiempo, Arison agregó no sólo barcos, sino también líneas completas de cruceros a su flota. En la actualidad, cada marca opera principalmente en un área designada del mundo y se diferencia de otras marcas de Carnival en dos aspectos principales: (1) los temas pertinentes geográficamente (por

ejemplo, Costa, con sede en Italia, tiene un decorado que le da un aire mediterráneo; y (2) los costos por crucero (el costo por noche en los cruceros Cunard y Seabourne es mucho más alto que en los cruceros Carnival).

## Negocios en aguas internacionales

Dada la naturaleza de su negocio, no es de sorprender que Carnival (e incluso toda la industria de cruceros) tenga alcance internacional. Por ejemplo, como ocurre con la nacionalidad de los competidores. Las empresas pueden obtener las así llamadas *banderas de conveniencia* de unos 30 países diferentes. El proceso funciona como sigue. Si una empresa se registra, por ejemplo, como una entidad legal de Liberia o Mongolia, puede aprovechar los impuestos bajos y las normas laborales menos exigentes de estos países. En términos jurídicos, Carnival es una empresa panameña, a pesar de que sus acciones se cotizan en la Bolsa de Valores de Nueva York, opera desde Miami y atiende sobre todo a pasajeros que zarpan de Estados Unidos. Aunque los ingresos de los cruceros no están sujetos al pago del impuesto sobre la renta ni en Panamá ni en Estados Unidos, Carnival tiene que pagar “derechos portuarios” considerables siempre que sus barcos echan anclas.

Sólo algunas ofertas de cruceros, como las excusiones por el río Mississippi, alrededor de las islas hawaianas o entre las Islas Galápagos, pueden caracterizarse como nacionales. Incluso los cruceros que salen de la costa occidental de Estados Unidos con rumbo a Alaska son “internacionales” porque hacen escala en Canadá. El destino más popular, sin duda alguna, entre los pasajeros de los cruceros es el Caribe y las islas Bahamas, en buena medida porque la zona goza de un clima envidiable todo el año. Durante los meses de verano, Carnival envía algunos de sus barcos que cubren las rutas del Caribe y las Bahamas a las de Alaska y el Mediterráneo.

Como es lógico, los cruceros sólo van a donde hay puertos en los que pueden hacer escala, pero eso no significa que un crucero sea únicamente una serie de paradas en los muelles. Por ejemplo, Carnival colabora con (y es propietario de algunos) operadores de viajes que ofrecen excursiones terrestres (por un pago adicional). Carnival calcula que la mitad de sus pasajeros que van al Caribe toman excursiones cortas a lugares de atractivo turístico, como las ruinas mayas en Belice. Los pasajeros de los cruceros Princess de Carnival, que viajan a Alaska, pueden ir en helicóptero a un glaciar para dar un paseo en un trineo tirado por perros.

## Qué se necesita para operar una línea de cruceros

### Compras a bordo

No es sorprendente que los barcos constituyan la inversión más cuantiosa en la industria de los cruceros. Los astilleros de varios países (como Finlandia, Francia, Alemania, Italia, Japón y Corea del Sur) son capaces de construir barcos que satisfacen las necesidades de la industria, y para ampliar su flota global, Carnival solicita cotizaciones de todo el mundo. En virtud de que la construcción de barcos da empleo a mucha gente y en ella se utiliza una gran cantidad de acero producido localmente, los gobiernos subsidian a menudo la industria; una práctica que beneficia a las líneas de cruceros porque les permite ofrecer precios menos caros por los barcos. Últimamente, por ejemplo, el gobierno italiano otorgó a los astilleros Fincantieri alrededor de 50 millones de dólares en subsidios para construir cinco barcos para Carnival que se entregarán en 2010. El proyecto vale 2,500 millones de dólares para el proveedor italiano.

### Dónde encontrar marineros capaces

Las empresas navieras, incluidas las que operan barcos contenedores y otros buques cargueros, así como cruceros, recorren el mundo en busca de marineros capaces y aptos que no sólo puedan realizar tareas especializadas, sino que cuenten con las certificaciones adecuadas (por acuerdo internacional, un miembro registrado de una tripulación puede entrar prácticamente en cualquier puerto del mundo). Las líneas de cruceros, por supuesto, tienen necesidades especiales de personal, sobre todo, tripulaciones que puedan interaccionar con los pasajeros. Alrededor de una tercera parte de las tripulaciones de todos los barcos del mundo son de Filipinas, no sólo por los costos de mano de obra razonables, sino porque, en general, los filipinos hablan inglés con soltura. La siguiente fuente más prolífica de tripulaciones es Europa Oriental, aunque China y Vietnam están creciendo en importancia. En un barco típico de Carnival, los miembros de la tripulación proceden de más de 100 países, y Carnival mantiene una gran variedad de programas de capacitación de empleados, incluida la enseñanza del inglés como segundo idioma.



## Casinos y otros servicios

Aunque Carnival ha prosperado con el concepto de cruceros para el mercado masivo, un crucero de Carnival no es necesariamente una experiencia informal por completo. Cada crucero ofrece una o dos noches formales a la semana, cenas basadas en diversos temas que se centran en cocinas nacionales y una variedad de entretenimiento musical, juegos y concursos, además de spas e instalaciones para hacer ejercicio. En razón de que los cruceros operan fuera de la jurisdicción de cualquier autoridad nacional, no están sujetos a ninguna ley que restrinja los juegos de azar. Por tanto, los casinos son parte integrante de los barcos.

Los pasajeros pueden comprar mercancías de todas partes del mundo. En efecto, de vez en cuando los comerciantes de arte celebran subastas y seminarios a bordo de los barcos y uno de ellos vende alrededor de 300,000 piezas artísticas al año sólo en cruceros. Como podría esperarse, cuanto más caro sea el crucero, más alto será el promedio de lo que cuesta un objeto de arte.

## El entorno en ultramar

Debido a que Carnival opera en todo el mundo, tiene la ventaja de que todo el planeta sea fuente de clientes y suministros. Además, como sus principales activos están en el mar, Carnival puede enviar capital y otros activos a lugares donde satisfacen mejor las necesidades de la compañía. Sin embargo, es igualmente vulnerable a una amplia gama de perturbaciones ambientales. Examinemos algunas de estas exigencias del entorno.

## Problemas políticos

Después de que unos terroristas capturaron un crucero en el Mediterráneo en 1985, las principales líneas de cruceros instituyeron una política de estrictas revisiones de seguridad antes de permitir abordar a los pasajeros. Incluso antes de los ataques del 11 de septiembre, la industria de los cruceros había instituido un protocolo de seguridad que la industria de la aviación comercial no puso en marcha sino hasta después de esa fecha.

Tras los ataques del 11 de septiembre, cuando las cancelaciones empezaron a superar a las reservas, Carnival aumentó el número de puertos estadounidenses desde los cuales zarpaban sus barcos para que los pasajeros que tenían miedo de volar pudieran llegar a los puntos de salida por medios terrestres. Carnival también modifica las rutas de los cruceros para evitar zonas en las que los pasajeros podrían enfrentar peligros por disturbios políticos. En 2002, canceló los cruceros que iban a St. Croix en las Islas Vírgenes Estadounidenses debido al alto índice de criminalidad. Además, Carnival no hace escala en Cuba, un popular destino turístico, porque el gobierno estadounidense limita los viajes de ciudadanos estadounidenses a dicha isla.

## Problemas de salud

En 2006, casi 700 personas que viajaban a bordo de un crucero trasatlántico de Carnival fueron afectadas por un virus que causaba diarrea y vómito, un tipo de brote que había aparecido esporádicamente en el pasado. A los operadores de cruceros les resulta difícil controlar estos brotes debido al contacto estrecho entre la gente a bordo del barco. Más de una vez, Carnival ha tenido que sacar de servicio un barco infectado para erradicar todos los rastros del virus; el proceso implica desinfectar todos y cada uno de los objetos a bordo, hasta las fichas para jugar póquer. Cuando se desató la epidemia del síndrome respiratorio agudo severo (SARS, por sus siglas en inglés), Carnival tomó medidas de precaución, como excluir a pasajeros que hubieran estado recientemente en las zonas infectadas.

## Problemas económicos

La compra de un crucero se considera, por lo general, un gasto discrecional en vez de prioritario. Durante periodos de recesión, es más probable que los turistas tomen cruceros cortos y se embarquen en puertos cercanos, en lugar de viajar en avión a puntos de salida distantes. Sin embargo, resulta interesante que, en comparación con otros segmentos de la industria turística, a las líneas de cruceros les va bien en periodos de depresión económica. ¿Por qué? En parte porque sus precios por día, que incluyen todo, a menudo resultan ser verdaderas gangas en comparación con el costo de viajar a ciudades importantes y centros turísticos populares. Además, los precios fijos de los cruceros ahorran a los pasajeros el riesgo adicional de toparse con tipos de cambio imprevistos y desfavorables.

Pero hay cierta preocupación en la industria por los precios en constante aumento de las gasolinas y las tasas de interés hipotecarias, que podrían dejar incluso a las familias que perciben 90,000 dólares al año con muy pocos ingresos disponibles para tomar cruceros. Además, los aumentos en los precios

del petróleo han impulsado a la alza los costos de los combustibles en una época en que muchos posibles pasajeros necesitan precios más bajos.

### El tiempo

En 2004, se registró la cantidad sin precedentes de cuatro huracanes en Florida, el principal punto de embarcación de Carnival. Solamente el huracán Francis obligó a cerrar puertos a la navegación, a cancelar tres cruceros y a abreviar otros seis. Los pasajeros de las travesías canceladas recibieron el reembolso completo de lo que habían pagado y los de los cruceros acortados, reembolsos parciales.

### Conclusiones

En general, la perspectiva para Carnival y la industria de los cruceros es optimista. Con ingresos crecientes en muchos países (como China), habrá más personas que contarán con dinero disponible para gastarlo en turismo. Sólo 16 por ciento de la población estadounidense aún no ha tomado un crucero, una posible espada de dos filos. Por un lado, esta cifra indica potencial de crecimiento. Por el otro, el restante 18 por ciento sigue siendo de clientes recurrentes, y el porcentaje de clientes primerizos en realidad está disminuyendo. En el aspecto negativo, pues, a los observadores de la industria les preocupa que los viajeros experimentados se cansen de visitar un puerto que es muy parecido a cualquier otro y que los turistas que nunca han viajado en crucero sigan prefiriendo destinos como los balnearios que los puertos de escala. ■

### PREGUNTAS

1. ¿Qué fuerzas globales han contribuido al crecimiento de la industria de los cruceros?
2. ¿Qué medidas específicas ha adoptado Carnival Cruise Lines para beneficiarse de los cambios sociales globales?
3. ¿Cuáles son algunas de las diferencias nacionales que afectan las operaciones de los cruceros?
4. Aunque la mayoría de los pasajeros de los cruceros son estadounidenses, el número promedio de días de vacaciones que toman los habitantes de Estados Unidos al año es menor que el de los trabajadores en la mayoría de los demás países de altos ingresos (13 días en comparación con 42 en Italia, 37 en Francia, 35 en Alemania y 25 en Japón). ¿Cómo podrían las líneas de cruceros incrementar sus ventas entre personas que viven fuera de Estados Unidos?
5. ¿Qué amenazas existen para el desempeño futuro de la industria de los cruceros y, en particular, de Carnival Cruise Lines? Si usted estuviera a cargo de Carnival, ¿Cómo (a) trataría de impedir que esas amenazas se convirtieran en realidad y (b) les haría frente si llegaran a convertirse en realidad?
6. Argumente sobre la ética de las líneas de cruceros en relación con la evasión de impuestos mientras compran barcos construidos con subsidios gubernamentales.

### RESUMEN

- La globalización es el proceso continuo que profundiza y amplía las relaciones e interdependencia entre los países. Los negocios internacionales son un mecanismo para producir la globalización.
- Las empresas internacionales han crecido rápidamente en las últimas décadas debido a la expansión tecnológica, la liberalización de las políticas gubernamentales sobre los movimientos transfronterizos de bienes, servicios y recursos para producirlos; el desarrollo de las instituciones necesarias para apoyar y facilitar las transacciones internacionales, las presiones de los consumidores que desean comprar productos y servicios extranjeros, el incremento de la competencia global, el cambio en las situaciones políticas y la cooperación para resolver los problemas y asuntos transnacionales. Debido a estos factores, los países extranjeros son cada vez más una fuente de producción y ventas para las empresas nacionales.
- La globalización tiene muchos críticos que consideran que debilita la soberanía nacional, promueve el crecimiento nocivo para el medio ambiente del planeta y sesga la distribución de ingresos.
- La práctica de *offshoring*, el traslado de la producción al extranjero, es controvertida en términos de quién se beneficia cuando se reducen los costos y si el proceso intercambia buenos empleos por malos.

- Las empresas emprenden negocios internacionales para aumentar las ventas, adquirir recursos y diversificar o reducir los riesgos.
- Una empresa puede participar en negocios internacionales a través de diversos modos de operación, que incluyen la exportación e importación de mercancías y servicios, las inversiones directas y de cartera y los acuerdos de colaboración con otras empresas.
- Las empresas multinacionales (EMN) adoptan una perspectiva global de los mercados y la producción. En ocasiones reciben el nombre de corporaciones multinacionales (CMN) o compañías transnacionales (CTN).
- Cuando las empresas operan en el extranjero deben adaptar los métodos acostumbrados de hacer negocios. Esto se debe a que las condiciones en el extranjero exigen con frecuencia un método más adecuado y a que los modos de operación que se usan en los negocios internacionales difieren un poco de los que se utilizan a nivel interno.
- Para operar dentro del entorno externo de una empresa, sus gerentes no sólo deben tener conocimientos de las operaciones mercantiles, sino también un conocimiento práctico de las ciencias sociales fundamentales: geografía, ciencia política, derecho, antropología, sociología, psicología y economía.
- La estrategia competitiva de una empresa influye en la manera y el lugar en que ésta puede operar mejor. Asimismo, la situación competitiva de una empresa puede diferir de un país a otro en términos de su fortaleza relativa y de los competidores que enfrenta.
- Existen desacuerdos sobre el futuro de la globalización; se dice que es inevitable, que será principalmente regional y que el crecimiento se desacelerará.

## TÉRMINOS CLAVE

acuerdo de colaboración (p. 21)

alianza estratégica (p. 21)

compañía global de nacimiento (p. 22)

compañía transnacional (CTN) (p. 22)

contrato de administración (p. 20)

contrato de licencia (p. 20)

corporación multinacional (CMN) (p. 22)

empresa conjunta (p. 21)

empresa multinacional (EMN) (p. 21)

exportación de mercancías (p. 20)

exportación de servicios (p. 20)

franquicia (p. 21)

globalización (p. 6)

importación de mercancías (p. 20)

importación de servicios (p. 20)

inversión de cartera (p. 21)

inversión extranjera directa (IED) (p. 21)

negocios internacionales (p. 7)

offshoring (p. 15)

operación llave en mano (p. 20)

regalías (p. 20)

soberanía (p. 14)

## NOTAS FINALES

1 *La información de este caso proviene de las siguientes fuentes:* George Vecsey, "When the Game Absorbs the Globe", *New York Times*, 1 de abril de 2007, A+; Steve McGrath, "Latest Private-Equity Triumph: U.K. Soccer", *Wall Street Journal*, 7 de febrero de 2007, C3; Matthew Graham, "Nike Overtakes Adidas in Football Field", *Financial Times*, 19 de agosto de 2004, 19; L. Jon Wertheim, "The Whole World Is Watching", *Sports Illustrated*, 14 de junio de 2004, 73-86; Wertheim, "Hot Prospects in Cold Places", *Sports Illustrated*, 21 de junio de 2004, 63-66; Grant Wahl, "Football vs. Fútbol", *Sports Illustrated*, 5 de julio de 2004, 69-72; Wahl, "On Safari for 7-Footers", *Sports Illustrated*, 28 de junio de 2004, 70-73; André Richelieu, "Building the Brand Equity of Professional Sports Teams", ponencia presentada en la reunión anual de la Academia de Negocios Internacionales, Estocolmo, Suecia, 10-13 de julio de 2004; Brian K. White, "Seattle Mariners Justify Losing Streak as 'Cunning'", *GlossyNews.com*, 15 de julio de 2005 (se ingresó a la página el 6 de noviembre de 2004); "Japanese Owners Don't Want MLB in Control of World Cup", reportajes electrónicos de SportsLine.com, 8 de julio de 2004 (se ingresó a la página el 6 de noviembre de 2004); Harald Dolles y Sten Söderman, "Globalization of Sports—the Case of Professional Football and Its International Challenges", Tokio, Instituto Alemán de Estudios Japoneses, documento de trabajo, 1 de mayo de 2005.

2 Para un buen análisis de la versatilidad del término globalización, véase Joyce S. Osland, "Broadening the Debate: The Pros and Cons of Globalization", *Journal of Management Inquiry*, 10:2, junio de 2003, 137-54.

3 Sara Dickerman, "Air Supply: How Many Frequent-Flier Miles Did Your Dinner Earn?", *New York Times Style Magazine*, otoño de 2004, 30.

4 Sarah McBride, "Kia's Audacious Sorento Plan", *Wall Street Journal*, 8 de abril de 2003, A12.

5 Günther G. Schulze y Heinrich W. Ursprung, "Globalisation of the Economy and the Nation State", *The World Economy*, 22:3, mayo de 1999, 295-352.

6 Robert O. Keohane y Joseph S. Nye Jr., "Globalization: What's New? What's Not?", *Foreign Policy*, 118, primavera de 2000, 104-119.

7 Martin Wolf, "Economic Globalisation", *Financial Times*, 23 de enero de 2003, The World, 2003, sección iii.

8 Por ejemplo, véase OCDE, *Measuring Globalisation: OECD Economic Globalisation Indicators*, París, OCDE, 2005; Pim Partens y Daniel Zywiets, "Rethinking Globalization: A Modified Globalization Index", *Journal of International Development*, 18:3, 2006, 331-50.

- 9 "The Globalization Index", *Foreign Policy*, noviembre-diciembre de 2006, 75-81.
- 10 Betty Liu, "Cross-Border Partnerships", *Financial Times*, 14 de marzo de 2003, 9.
- 11 Véase Rodney C. Shrader, Benjamin M. Oviatt y Patricia Phillips McDougall, "How New Ventures Exploit Trade-Offs among International Risk Factors: Lessons from the Accelerated Internationalization of the 21st Century", *Academy of Management Journal*, 43:6, 2000, 1227-47; Ian Fillis, "The Internationalization Process of the Craft Microenterprise", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7:1, 2002, 25-43; Michael Copeland, "The Mighty Micro Multinational", *Business 2.0 Magazine*, 28 de julio de 2006, n.p.
- 12 S. Tamer Cavusgil, "Extending the Reach of E-Business", *Marketing Management*, marzo-abril de 2002, 24-29.
- 13 Dan McGraw, "The Foreign Invasion of the American Game", *The Village Voice*, 28 de mayo-3 de junio de 2003 (se ingresó a la página el 4 de junio de 2007).
- 14 Kerry Gildea, "U.S., Japan Review Options for Future Sea-Based Missile Defense Work", *Defense Daily International*, 12 de julio de 2002, 1-2.
- 15 Michael M. Phillips, "G-8 Nations Shape Plan to Fight Diseases", *Wall Street Journal*, 13 de febrero de 2006, A8.
- 16 Thomas L. Friedman, "Moving with the Herd", *Computerworld*, 15 de enero de 2001, 41-43; Daniele Archibugi y Bengt-Ake Lundvall, eds., *The Globalizing Learning Economy*, Oxford, Oxford University Press, 2001.
- 17 Durante mucho tiempo, el grupo se llamó G7; se convirtió en G8 cuando Rusia empezó a asistir a las reuniones.
- 18 Robert Wright, "Pirates Still Proving Scourge of the High Seas", *Financial Times*, 12-13 de agosto de 2006, 4.
- 19 Susan Carey, "Calculating Costs in the Clouds", *Wall Street Journal*, 6 de marzo de 2007, B1+.
- 20 Adam Thomson, "Costa Ricans Blame Plant's Closure on Spat with Venezuela", *Financial Times*, 23 de febrero de 2007, 4.
- 21 Lorraine Eden y Stefanie Lenway, "Introduction to the Symposium Multinationals: The Janus Face of Globalization", *Journal of International Business Studies*, 32:3, 2001, 383-400.
- 22 Steve Lohr, "An Elder Challenges Outsourcing's Orthodoxy", *New York Times*, 9 de septiembre de 2004, C1+; Paul A. Samuelson, "Where Ricardo and Mill Rebut and Confirm Arguments of Mainstream Economists Supporting Globalization", *The Journal of Economic Perspectives*, 18:3, verano de 2004, 135-147.
- 23 Bernhard G. Gunter y Rolph van der Hoeven, "The Social Dimension of Globalization: A Review of the Literature", *International Labour Review*, 143:1/2, 2004, 7-43.
- 24 Jagdish Bhagwati, "Anti-Globalization: Why?", *Journal of Policy Modeling*, 26:4, 2004, 439-464.
- 25 William M. Bulkeley, "IBM Documents Give Rare Look at 'Offshoring'", *Wall Street Journal*, 19 de enero de 2004, A1+.
- 26 Craig Karmin, "Offshoring Can Generate Jobs in the U.S.", *Wall Street Journal*, 16 de marzo de 2004, B1.
- 27 N. Gregory Mankiw y Phillip Swagel, "The Politics and Economics of Offshore Outsourcing", documento de trabajo NBR número 12398, julio de 2006.
- 28 Matthew J. Slaughter, "Globalization and Employment by U.S. Multinationals: A Framework and Facts", *Daily Tax Report*, 26 de marzo de 2004, 1-12.
- 29 Robert C. Feenstra y Gordon H. Hanson, "The Impact of Outsourcing and High-Technology Capital on Wages: Estimates for the United States, 1979-1990", *Quarterly Journal of Economics*, 114:3, 1999, 907-940.
- 30 Doug Cameron, "US Airways Repatriates Manila Call Centre Jobs after Problems", *Financial Times*, 22 de febrero de 2006, 20; Linda Tucci, "Offshoring Has Long Way to Go", *CIO News Headlines*, 2 de junio de 2005, n.p.; Alexandra Harney, "Travel Industry", *Financial Times*, 2 de septiembre de 2004, 11.
- 31 Marcus Walker, "Just How Good Is Globalization?", *Wall Street Journal*, 25 de enero de 2007, A10, refiriéndose a datos de Morgan Stanley Research.
- 32 Deborah Solomon, "Federal Aid Does Little for Free Trade's Losers", *Wall Street Journal*, 1 de marzo de 2007, A1+.
- 33 Carlos Tejada, "Paradise Lost", *Wall Street Journal*, 14 de agosto de 2003, A1+.
- 34 Alan S. Blinder, "Offshoring: The Next Industrial Revolution", *Foreign Affairs*, 85:2, marzo-abril de 2006, 113-122; David Wessel y Bob Davis, "Working Theory", *Wall Street Journal*, 28 de marzo de 2007, A1+ (analizando estudios de Alan S. Blinder).
- 35 Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, *World Investment Report 2001 Promoting Linkages*, Nueva York y Ginebra, Naciones Unidas, 2001, 90-92.
- 36 National Association of Manufacturers, "Profit from Exporting", [www.nam.org/s\\_nam/sec.asp?CID=201746&DID=230317](http://www.nam.org/s_nam/sec.asp?CID=201746&DID=230317), refiriéndose a un estudio de SBA de 2007 sobre exportaciones de pequeñas empresas.
- 37 Phillip Hersh, "Sewing Circles", *Chicago Tribune*, 15 de julio de 2003, n.p.
- 38 "Invest Italy: Auto Components", [www.investintality.com/context\\_sectorprofiles02.jsp?ID\\_LINK=398&area=18](http://www.investintality.com/context_sectorprofiles02.jsp?ID_LINK=398&area=18).
- 39 Heather Berry, "Leaders, Laggards, and the Pursuit of Foreign Knowledge", *Strategic Management Journal*, 27, 2006, 151-168.
- 40 Nery Ynclan, "Avon Is Opening the Door to Spanglish", *Miami Herald*, 23 de julio de 2002, E1.
- 41 Suzanne Kapner, "Nestlé Says Emerging Markets Help It Show Rise in Profits", *New York Times*, 23 de agosto de 2001, W1.
- 42 Jonathan Birchall, "Tesco to Bring Its Own Suppliers to US", *Financial Times*, 24 de noviembre de 2006, 21.
- 43 Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, *World Investment Report 2004: The Shift towards Services*, Nueva York y Ginebra, Naciones Unidas, 2004; Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, *World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*, Nueva York y Ginebra, Naciones Unidas, 2004, 30-31.
- 44 Copeland, "The Mighty Micro Multinational".
- 45 Terry Hall, "New Zealand Seeks Lost Sheep", *Financial Times*, 28 de marzo de 2002, 36.
- 46 Linn Hirschberg, "Is the Face of America That of a Green Ogre?", *New York Times Magazine*, 14 de noviembre de 2004, 90-94.
- 47 Gabriel Kahn, "How to Slow Down a Ferrari: Buy It", *Wall Street Journal*, 8 de mayo de 2007, B1+.
- 48 John Willman, "Multinationals", *Financial Times*, 25 de febrero de 2003, Comment & Analysis, ii.
- 49 Edward Luce, "Hard Sell to a Billion Consumers", *Financial Times*, 25 de abril de 2002, 14.
- 50 David Wessel y Marcus Walker, "Good News for the Globe", *Wall Street Journal*, 3 de septiembre de 2004, A7+.
- 51 Alan M. Rugman y Cecilia Brain, "Multinational Enterprises Are Regional, Not Global", *Multinational Business Review*, 11:1, 2004, 3.
- 52 John Ralston Saul, "The Collapse of Globalism", *Harpers*, marzo de 2004, 33-43; James Harding, "Globalisation's Children Strike Back", *Financial Times*, 11 de septiembre de 2001, 4; Bob Davis, "Wealth of Nations", *Wall Street Journal*, 29 de marzo de 2004, A1; Harold James, *The End of Globalisation: Lessons from the Great Depression*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 2001.
- 53 Sobre la escisión entre quienes prosperan en un entorno globalizado y quienes no, véase Jagdish Bhagwati, "Anti-Globalization: Why?", *Journal of Policy Modeling*, 26:4, 2004, 439-464; Roger Sugden y James R. Wilson, "Economic Globalisation: Dialectics, Conceptualisation and Choice", *Contribution to Political Economy*, 24:1, 2005, 13-32; y J. Ørstrøm Møller, "Wanted: A New Strategy for Globalization", *The Futurist*, enero-febrero de 2004, 20-22.

- 54 La información de este caso proviene de las siguientes fuentes: deseamos manifestar nuestro agradecimiento por la invaluable asistencia de Brenda Yester, vicepresidenta de Carnival Cruise Lines. Otras fuentes incluyen a Tom Stieghorst, "Consumers Squeezed; Cruise Lines Feel Pain", *Knight Ridder Tribune Business News*, 14 de marzo de 2007, 1; Martha Brannigan, "Cruise Lines Aim for Wider Appeal", *Knight Ridder Tribune Business News*, 14 de marzo de 2007, 1; "Carnival Scrubs Ship after Virus Sickens Nearly 700 Passengers", *Wall Street Journal*, 20 de noviembre de 2006, n.p.; Cruise Lines International Association, "Cruise Industry Overview", Marketing Edition 2006, en [www.cruising.org/press/overview%202006.cfm](http://www.cruising.org/press/overview%202006.cfm) (se ingresó a la página el 9 de mayo de 2007); Margot Cohen, "A New Source of Cheap Ocean Treasure", *Wall Street Journal*, 22 de septiembre de 2004, A17; "Carnival Cruise Line Profile" en [www.cruise2.com/Profiles/Carnival.html](http://www.cruise2.com/Profiles/Carnival.html) (se ingresó a la página el 17 de noviembre de 2004); David F. Carr, "Royal Treatment", *Baseline*, 1 de agosto de 2004, 58; "Who's Who in Cruising", *Caterer and Hotelkeeper*, 26 de febrero de 2004, 77; Donald Urquhart, "Greed and Corruption Rooted in Flag of Convenience System", *The Business Times Singapore*, 9 de marzo de 2001, n.p.; "Fall 2003: Shipbuilding Back on Course?", en [www.CruiseIndustryNews.com-Cruise](http://www.CruiseIndustryNews.com-Cruise) (se ingresó a la página el 19 de noviembre de 2004); Daniel Grant, "Onboard Art", *American Artist*, marzo de 2003, 18; Nicole Harris, "Ditching the Cruise Director", *Wall Street Journal*, 22 de abril de 2004, D1+; Douglas Frantz, "Sovereign Islands", *Miami Herald*, 19 de febrero de 1999, A1+; Rana Foroohar et al., "The Road Less Traveled", *Newsweek*, 26 de mayo de 2003, 40; Jonathan Adams, "Vacations: Cruising Nowhere", *Newsweek*, 14 de julio de 2003, 64; Cruise Lines International Association, "The Overview, Spring 2004", en [msword/reports/overviews/spring04OV.doc](http://msword/reports/overviews/spring04OV.doc).

# Atlas

La transmisión de televisión vía satélite ha hecho que nos parezca muy normal ver los acontecimientos a medida que se desarrollan en otros países. Los adelantos en transporte y telecomunicaciones y los acuerdos entre gobiernos han contribuido a aumentar nuestra dependencia de bienes y mercados extranjeros. Conforme crece esta dependencia, los mapas actualizados son una herramienta valiosa. Muestran la localización de poblaciones, riqueza económica, producción y mercados; retratan ciertas semejanzas y diferencias entre zonas; e ilustran las barreras que pueden inhibir el comercio. A pesar de la utilidad de los mapas, una cantidad considerable de personas en el mundo tienen poco conocimiento acerca de cómo interpretar la información que aparece en los mapas e incluso acerca de cómo localizar los lugares donde ocurren los sucesos que afectan sus vidas.

Instamos al lector a usar los siguientes mapas para aumentar sus conocimientos de geografía.

Mapa 1 Mapamundi 2000, página 37

Mapa 2 África, página 38

Mapa 3 Europa, página 39

Mapa 4 Asia, página 40

Mapa 5 América del Norte, página 41

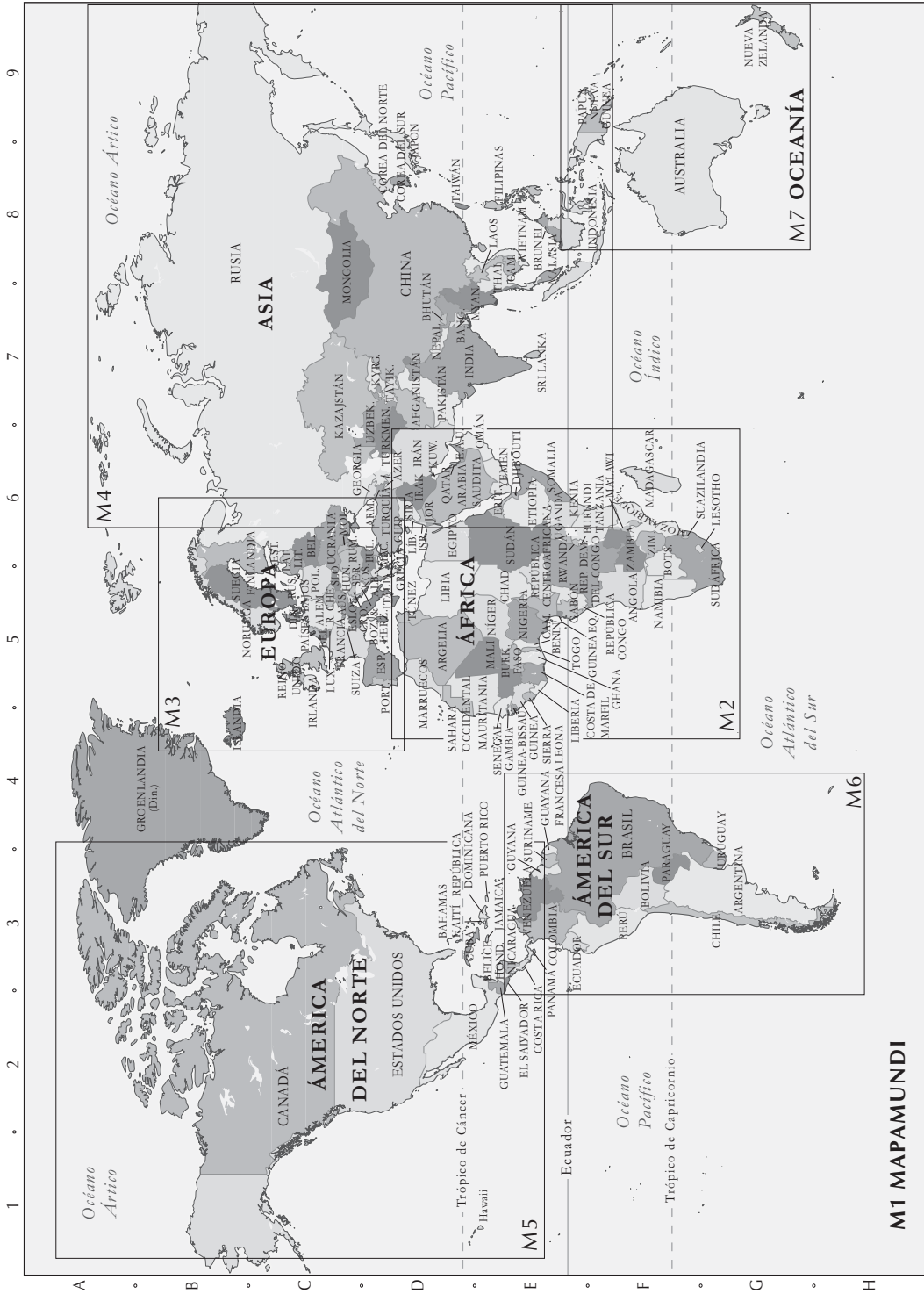
Mapa 6 América del Sur, página 42

Mapa 7 Oceanía, página 43

Índice de mapas, páginas 44-47

(Ver mapas a color al final del libro)





M1 MAPAMUNDI



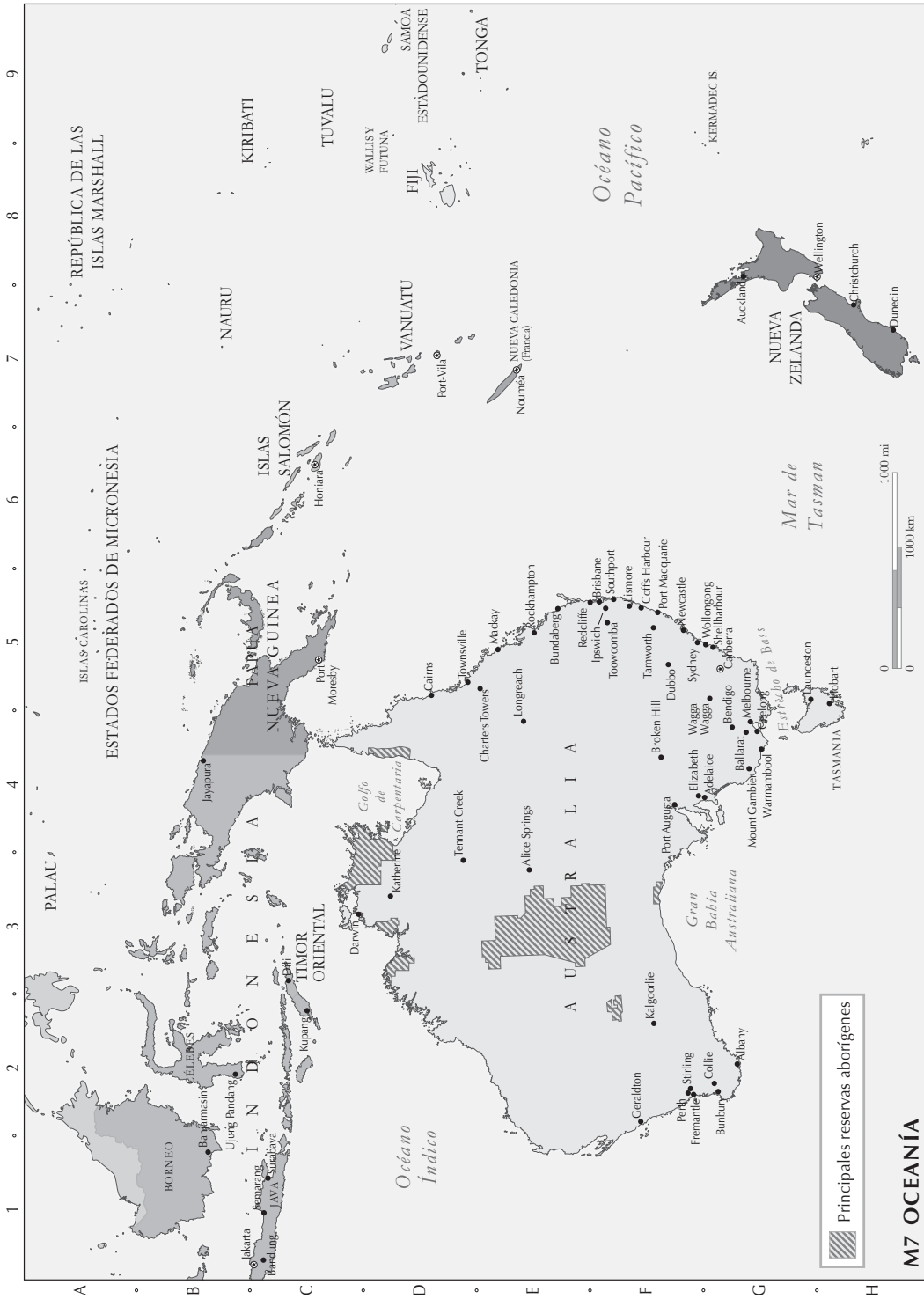












PAÍS Y TERRITORIO	PRONUNCIACIÓN	MAPA 1	MAPAS 2-7
Afganistán	af-´gan-ə-,stan	D7	Mapa 4, E3
Albania	al-´bā-nē-ə	C5	Mapa 3, I5
Argelia	al-´jir-ē-ə	D5	Mapa 2, C3
Samoa Estadounidense	ə-mer-´i-kən sə-mō-ə	F9	Mapa 7, D9
Andorra	an-´dór-ə	—	Mapa 3, H2
Angola	an-´gō-lə	E5	Mapa 2, G4
Antigua y Barbuda	an-´tē-g(w)ə / bār-´būd-ə	—	Mapa 5, I3
Argentina	„är-jen-´tē-nə	G3	Mapa 6, G3
Armenia	är-´mē-ne-ə	C6	Mapa 4, D2
Australia	ò-´strāl-yə	G8	Mapa 7, E4
Austria	´os-trē-ə	C5	Mapa 3, G4
Azerbaiyán	´az-ər-´bī-´jān	D6	Mapa 4, D2
Bahamas	bə-hā-´mæz	D3	Mapa 5, H7
Bahrein	bä-´rān	—	Mapa 4, E2
Bangladesh	´bānJ-glə-´desh	D7	Mapa 4, F5
Barbados	bär-´bād-əs	—	Mapa 5, J3
Belarús (antes Bielorrusia)	´bē-lə-´rūs	C5	Mapa 3, F6
Bélgica	´bel-jəm	C5	Mapa 3, F3
Belice	bə-´lěz	D2	Mapa 5, I6
Benin	bə-´nin	E5	Mapa 2, E3
Bermuda	(´)bər-´myüd-ə	—	Mapa 5, G8
Bhután	bü-´tan	D7	Mapa 4, F5
Bolivia	bə-´liv-ē-ə	F3	Mapa 6, E4
Bosnia y Herzegovina	´bāz-nē-ə / ´hert-sə-gō-´vē-nə	D5	Mapa 3, H5
Botswana	bāt-´swān-ə	F5	Mapa 2, I5
Brasil	brə-´zil	F3	Mapa 6, D6
Brunei	brōo-nī´	E8	Mapa 4, G7
Bulgaria	´bəl-´gar-ē-ə	D5	Mapa 3, H6
Burkina Faso	bu-´r-´kē-nə-´fa-´sō	E5	Mapa 2, E2
Burundi	bu-´rūn-dē	E6	Mapa 2, G6
Cambodia	kam-´bd-ē-ə	E7	Mapa 4, G5
Camerún	´kam-ə-´rūn	E5	Mapa 2, F4
Canadá	´kan-əd-ə	C2	Mapa 5, E5
Cabo Verde	´vard	—	Mapa 2, G1
República Centroafricana		E5	Mapa 2, E5
Chad	´chad	E5	Mapa 2, D5
Chile	´chil-ē	G3	Mapa 6, F3
China	´chī-nə	D8	Mapa 4, E5
Colombia	kə-´ləm-bē-ə	E3	Mapa 6, B3
Congo (República Democrática del)	´känJ(´)gō	E5	Mapa 2, G5
República del Congo	´känJ(´)gō	E5	Mapa 2, F4
Costa Rica	´käs-tə-´rē-kə	E2	Mapa 5, J7
Croacia	krō-´ā-sh(ē)ə	D5	Mapa 3, H5
Cuba	´kyü-bə	E3	Mapa 5, H7
Curazao	´k(y)ür-ə-´sō	—	Mapa 5, J1
Chipre	´sī-prəs	D6	Mapa 4, D2
República Checa	´chek	C5	Mapa 3, G5
Dinamarca	´den-´mārk	C5	Mapa 3, E4
Djibouti	jə-´büit-ē	E6	Mapa 2, E7
Dominica	´dām-ə-´nē-kə	—	Mapa 5, I3
República Dominicana	də-´min-i-kən	E3	Mapa 5, H8
Ecuador	´ek-wə-´dó(ə)r	E3	Mapa 6, C2
Egipto	´ē-jəpt	D5	Mapa 2, C6
El Salvador	el-´sal-və-´dó(ə)r	E2	Mapa 5, I6
Guinea Ecuatorial	ē-kwa-´tör-äl-´gi-nē	E5	Mapa 2, F4
Eritrea	´er-ə-´trē-ə	E6	Mapa 2, E6
Estonia	e-´stō-nē-ə	C5	Mapa 3, E6

PAÍS Y TERRITORIO	PRONUNCIACIÓN	MAPA 1	MAPAS 2-7
Etiopía	ʼē-thē-ʼō-pē-ə	E6	Mapa 2, E7
Islas Malvinas (Islas Falkland)	ʼfò(l)-klænd	—	Mapa 6, J4
Fiji	ʼfē-jē	—	Mapa 7, D8
Finlandia	ʼfin-lænd	B5	Mapa 3, C6
Francia	ʼfran(t)s	C5	Mapa 3, G3
Guayana Francesa	gē-ʼan-ə	E3	Mapa 6, B5
Gabón	gə-ʼbō <sup>n</sup>	E5	Mapa 2, F4
Gambia	ʼgam-bē-ə	E4	Mapa 2, E1
Georgia	ʼjör-jə	C6	Mapa 4, D2
Alemania	ʼjerm-(ə)-nē	C5	Mapa 3, F4
Ghana	ʼgän-ə	E5	Mapa 2, E2
Grecia	ʼgrēs	D5	Mapa 3, I6
Groenlandia	ʼgrēn-lænd	A4	Mapa 5, E7
Granada	grə-nāˈdə	—	Mapa 5, J3
Guatemala	ʼgwät-ə-ʼmäl-ə	E2	Mapa 5, I6
Guinea	ʼgin-ē	E4	Mapa 2, E1
Guinea-Bissau	ʼgin-ē-bis-ʼauˈ	E4	Mapa 2, E1
Guyana	gī-ʼan-ə	E3	Mapa 6, B4
Haití	ʼhät-ē	E3	Mapa 5, H8
Honduras	hän-ˈd(y)uˈr-əs	E2	Mapa 5, I7
Hong Kong	ʼhänj-ˈkänj	—	Mapa 4, F6
Hungría	ʼhänj-g(ə)rē	C5	Mapa 3, G5
Islandia	ʼi-slænd	B4	Mapa 3, B1
India	ʼin-dē-ə	D7	Mapa 4, F4
Indonesia	ʼin-də-ˈnē-zhə	E8	Mapa 4, H7; Mapa 7, B3
Irán	i-ˈrän	D6	Mapa 4, E3
Irak	i-ˈräk	D6	Mapa 4, D2
Irlanda	ʼi(ə)r-lænd	C5	Mapa 3, F1
Israel	ʼiz-rē-əl	D6	Mapa 4, D2
Italia	ʼit-əl-ē	D6	Mapa 3, H4
Costa de Marfil	īˈvə-rē	E5	Mapa 2, E2
Jamaica	jə-ˈmā-kə	E3	Mapa 5, I7
Japón	jə-ˈpan	D8	Mapa 4, D7
Jordania	ʼjörd-ən	D6	Mapa 4, D2
Kazajstán	kə-ˈzak-ˈstan	D7	Mapa 4, D4
Kenia	ˈken-yə	E6	Mapa 7, F7
Kiribati	kír-i-bàsˈ	—	Mapa 7, B8
Corea del Norte	kə-ˈrē-ə	D8	Mapa 4, D7
Corea del Sur	kə-ˈrē-ə	D8	Mapa 4, D7
Kosovo	ˈKo-sō-vō	C5	Mapa M3, H6
Kuwait	kə-ˈwāt	D6	Mapa 4, E2
Kirguistán	kír-gē-stänˈ	D7	Mapa 4, D4
Laos	ˈlauˈs	D7	Mapa 4, F5
Letonia	ˈlat-vē-ə	C5	Mapa 3, E6
Líbano	ˈleb-ə-nən	D6	Mapa 4, D2
Lesotho	lə-ˈsō-(ˈ)tō	F6	Mapa 2, J6
Liberia	lī-ˈbir-ē-ə	E5	Mapa 2, F2
Libia	ˈlib-ē-ə	D5	Mapa 2, C4
Liechtenstein	likˈtən-stīnˈ	—	Mapa 3, G4
Lituania	ˈlith-(y)ə-ˈwā-nē-ə	C5	Mapa 3, E6
Luxemburgo	ˈlək-səm-ˈbærg	C5	Mapa 3, G3
Macedonia	ˈmas-ə-ˈdō-nyə	D6	Mapa 3, I6
Madagascar	ˈmad-ə-ˈgas-kær	F6	Mapa 2, I8
Malawi	mə-ˈlä-wē	F6	Mapa 2, H6



PAÍS Y TERRITORIO	PRONUNCIACIÓN	MAPA 1	MAPAS 2-7
Malasia	mə-ˈlā-zh(ē)-ə	E8	Mapa 4, G6
Maldivas	mɔlˈdɪvz	—	Mapa 4, H3
Mali	ˈmäl-ē	D5	Mapa 2, D2
Malta	ˈmɔl-tə	—	Mapa 3, J5
Islas Marshall	märˈshəl	—	Mapa 7, A8
Mauritania	ˈmör-ə-ˈtā-nē-ə	D5	Mapa 2, D1
Mauricio	mō-ˈrɪshˈəs	—	Mapa 2, J8
México	ˈmek-si-ˈkō	D2	Mapa 5, I5
Micronesia	mīˈkrō-nēˈzhə	—	Mapa 7, A5
Moldavia	mäl-ˈdō-və	D6	Mapa 3, G7
Mongolia	män-ˈgöl-yə	D8	Mapa 4, D5
Marruecos	mə-ˈrāk-(ˈ)ō	D5	Mapa 2, B2
Mozambique	ˈmō-zəm-ˈbək	F6	Mapa 2, H6
Myanmar	ˈmyän-ˈmär	E7	Mapa 4, F5
Namibia	nə-ˈmib-ē-ə	F5	Mapa 2, I4
Nauru	nä-ˈü-rü	—	Mapa 7, B7
Nepal	nə-ˈpɔl	D7	Mapa 4, E4
Países Bajos	ˈneth-ər-lən(d)z	C5	Mapa 3, F3
Nueva Caledonia	ˈkal-ə-ˈdō-nyə	—	Mapa 7, E7
Nueva Zelanda	ˈzē-lænd	G9	Mapa 7, H7
Nicaragua	ˈnik-ə-ˈræg-wə	E3	Mapa 5, I7
Níger	ˈnī-jər	E5	Mapa 2, D4
Nigeria	nī-ˈjir-ē-ə	E5	Mapa 2, E4
Noruega	ˈnó(ə)r-ˈwā	C5	Mapa 3, D3
Omán	ō-ˈmän	E6	Mapa 4, F2
Pakistán	ˈpak-i-ˈstan	D7	Mapa 4, E3
Palau	pä-ˈlou	—	Mapa 7, A3
Palestina	pa-lə-ˈstɪn	—	Mapa 4, D1
Panamá	ˈpan-ə-ˈmä	E3	Mapa 5, J8
Papua Nueva Guinea	ˈpap-yə-wə	F9	Mapa 7, C5
Paraguay	ˈpar-ə-ˈgwī	F3	Mapa 6, E4
Perú	pə-ˈrü	F3	Mapa 6, D2
Filipinas	ˈfil-ə-ˈpēnz	E8	Mapa 4, F7
Polonia	ˈpō-lænd	D5	Mapa 3, F5
Portugal	ˈpör-chi-gəl	D5	Mapa 3, I1
Puerto Rico	ˈpört-ə-ˈrē(ˈ)kō	E3	Mapa 5, I2
Qatar	ˈkät-ər	D6	Mapa 4, E2
Rumania	rō-ˈā-nē-ə	D5	Mapa 3, H6
Rusia	ˈrəsh-ə	C7	Mapa 3, D7; Mapa 4, C5
Rwanda	ru-ˈän-də	E6	Mapa 2, F6
San Cristóbal y Nieves	ˈkits / ˈnē-vəs	—	Mapa 5, I3
Santa Lucía	sānt-ˈlü-shə	—	Mapa 5, I3
San Vicente y las Granadinas	grèn-ə-dēnzˈ	—	Mapa 5, J3
San Marino	sàn mə-rēˈnō	—	Mapa 3, H4
Santo Tomé y Príncipe	soun tōə-méˈprɛnˈ-sēpə	—	Mapa 2, F3
Arabia Saudita	ˈsauˈd-ē	E6	Mapa 4, E2
Senegal	ˈsen-i-ˈgɪ	E4	Mapa 2, D1
Serbia y Montenegro	ˈsər-bē-ə / ˈmän-tə-ˈnē-grō	D5	Mapa 3, H2
Seychelles	sā-shèlzˈ	—	Mapa 2, J1
Sierra Leona	sē-ˈer-ə-lē-ˈɔn	E4	Mapa 2, E1
Singapur	ˈsɪnj-(g)ə-ˈpɔ(ə)r	—	Mapa 4, H6
Eslovaquia	slō-ˈvāk-ē-ə	C5	Mapa 3, G5
Eslovenia	slō-ˈvèn-ē-ə	C5	Mapa 3, H5
Islas Solomon	ˈsāl-ə-mən	—	Mapa 7, C6
Somalia	sō-ˈmäl-ē-ə	E6	Mapa 2, F8



PAÍS Y TERRITORIO	PRONUNCIACIÓN	MAPA 1	MAPAS 2-7
Sudáfrica	ʼa-fri-kə	F6	Mapa 2, J5
España	ʼspäpn	C5	Mapa 3, I1
Sri Lanka	(ʼ)srē-ʼlänʃ-kə	E7	Mapa 4, G4
Sudán	sü-ʼdan	E6	Mapa 2, E6
Surinam	su-r-ə-ʼnäm-ə	E3	Mapa 6, B5
Swazilandia	ʼswäz-ē-ʼland	F6	Mapa 2, I6
Suecia	ʼswēd-ən	B5	Mapa 3, C5
Suiza	ʼswit-sər-lənd	C5	Mapa 3, G4
Siria	ʼsir-ē-ə	D6	Mapa 4, D2
Taiwán	ʼtī-ʼwän	D8	Mapa 4, E7
Tayikistán	tä-ʼji-ki-ʼstan	D7	Mapa 4, E4
Tanzania	ʼtan-zə-ʼnē-ə	F6	Mapa 2, G6
Tailandia	ʼtī-land	E8	Mapa 4, F5
Togo	ʼtō(ʼ)gō	E5	Mapa 2, E3
Tonga	ʼtän-gə	—	Mapa 7, D9
Trinidad y Tobago	ʼtrin-ə-ʼdad / tə-ʼbā(ʼ)gō	—	Mapa 5, J3
Túnez	t(y)ü-ʼnē-zh(ē)-ə	D5	Mapa 2, B4
Turquía	ʼtər-kē	D6	Mapa 4, D2
Turkmenistán	türk-ʼmen-i-stänʼ	D6	Mapa 4, D3
Tuvalu	tü-ʼvä-lü	—	Mapa 7, C9
Uganda	(y)ü-ʼgan-də	E6	Mapa 2, F6
Ucrania	yü-ʼkrän	C6	Mapa 3, F7
Emiratos Árabes Unidos	yoo-nī-tid à rʼəb i-mîrʼits	D6	Mapa 4, E2
Reino Unido	kingʼdəm	C5	Mapa 3, F2
Estados Unidos	yu-ʼnīt-əd-ʼstäts	D2	Mapa 5, F5
Uruguay	(y)u-r-ə-gwī	G3	Mapa 6, G5
Uzbekistán	(ʼ)u-z-ʼbek-i-ʼstan	C6	Mapa 4, D3
Vanuatu	van-ə-ʼwät-(ʼ)ü	—	Mapa 7, D7
Ciudad del Vaticano	vätʼi-kən	—	Mapa 3, H4
Venezuela	ʼven-əz(-ə)-ʼwä-lə	E3	Mapa 6, A4
Vietnam	vē-ʼet-ʼnäm	E8	Mapa 4, G6
Sahara Occidental	sə-hârʼə	D4	Mapa 2, C1
Yemen	ʼyem-ən	E6	Mapa 4, F2
Zambia	ʼzam-bē-ə	F5	Mapa 2, H5
Zimbabwe	zim-ʼbäb-wē	F6	Mapa 2, H6

# 2

capítulo dos

## Entornos culturales que enfrentan las empresas

### Objetivos

- Entender los métodos para conocer los entornos culturales
- Analizar las causas principales de las diferencias y los cambios culturales
- Examinar los factores de comportamiento que influyen en las prácticas de negocios en los países
- Examinar las directrices culturales para las empresas que operan a nivel internacional

*Cambiar las costumbres es una empresa difícil.*

—Proverbio libanés

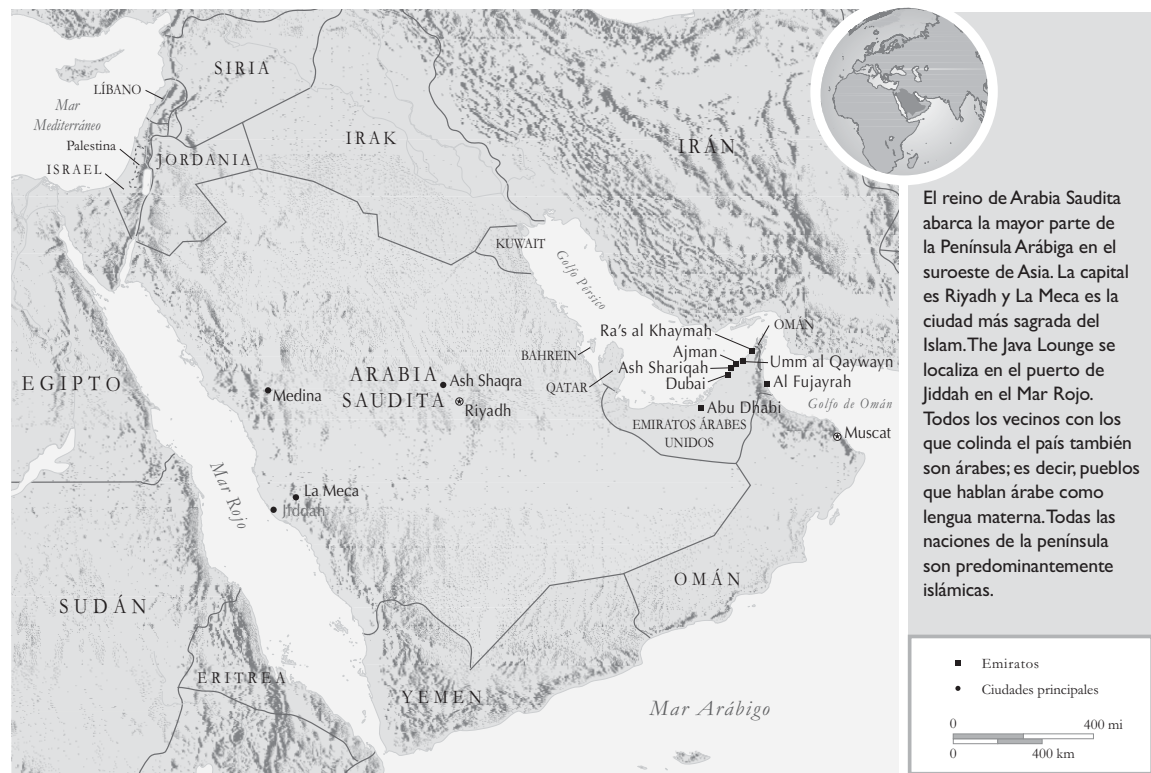


## CASO: The Java Lounge: Adaptación a la cultura de Arabia Saudita

Arabia Saudita (véase el mapa 2.1) es una tierra de contrastes y paradojas.<sup>1</sup> Cuenta con ciudades muy modernas, pero sus estrictas convicciones religiosas y las antiguas tradiciones sociales, con frecuencia entran en conflicto con la realidad del mundo moderno. Es cierto que las autoridades sauditas a veces son flexibles en la aplicación de las leyes y las costumbres. Además, la observancia de ciertas costumbres se ha relajado un poco. Aun así, debido a que las normas de aplicación y obser-

eran menos conservadoras que las de Arabia Saudita. Todos conocían restaurantes en el extranjero y habían probado la vida nocturna en otros países, y pensaron que quizá había una cantidad suficiente de árabes sauditas como ellos mismos, para sostener un restaurante y salón como los que habían conocido en el extranjero. Sin embargo, como no estaban completamente seguros, contrataron una empresa de consultores libaneses para que hiciera un estudio de su concepto de negocios.

**MAPA 2.1 Arabia Saudita y la Península Arábiga**



vancia varían de manera considerable (ya sea por industria o zona geográfica), es común que en ocasiones tanto los ciudadanos sauditas como los extranjeros se sientan perplejos respecto a qué constituye un comportamiento aceptable en el aspecto personal y profesional. Por si fuera poco, muchos extranjeros piensan que las leyes y costumbres sauditas contravienen su propio sistema de valores.

Contra este telón de fondo de incertidumbre intercultural, cuatro jóvenes sauditas se preguntaron si sería el momento oportuno para abrir un restaurante y salón para atender a una clientela adinerada. Los cuatro habían vivido y estudiado en el extranjero, y tres de ellos tenían lazos con países árabes cuyas costumbres

Por lo regular, una investigación de mercado puede resultar difícil en Arabia Saudita. Los investigadores, por ejemplo, no pueden confiar en las entrevistas centradas en las familias a causa de las costumbres que limitan las interacciones entre hombres y mujeres. Los sauditas también consideran que el hogar es privado y que las preguntas sobre la familia son descorteses e invasivas. En este caso, los investigadores se las ingeniaron para entrevistar a familias sauditas cuando obtuvieron autorización para abordarlas en restaurantes. ¿Cómo identificaron a quiénes sería mejor entrevistar, es decir, los comensales que daban la impresión de ser ricos y haber viajado? Dado que las mujeres deben usar túnicas llamadas *abayas* y los hombres,

por lo general, usan túnicas llamadas *thobes*, sólo las personas familiarizadas con la sociedad saudita podían determinar con probabilidad la situación económica de las personas en los restaurantes.

Así pues, los investigadores se fijaron, ante todo, en el *comportamiento* de la gente: sus modales y la manera en que se conducían en general. Además, distinguieron entre las túnicas hechas a la medida y las que se compran listas para usarse en las tiendas, y repararon en cosas como la calidad de los relojes (que típicamente asoman debajo de las mangas largas de las túnicas tradicionales) y la pulcritud con el que los hombres llevaban la barba. Cuando terminaron, concluyeron que, en efecto, había suficiente potencial de mercado para el tipo de negocio que sus clientes tenían en mente.

Como resultado, los cuatro socios inauguraron The Java Lounge, un establecimiento de lujo con cupo para 250 personas, en 2003. Eligieron la ciudad de Jiddah porque era un puerto y como tal, disfrutaba de más contacto con extranjeros y era menos conservadora que la mayor parte del resto del país. Por ejemplo, en Riyadh, la capital, las mujeres usan tradicionalmente *garhas* que les cubren el rostro; en Jiddah, donde la norma de vestir es más relajada, no ocurre así. En general, el Java Lounge no es muy distinto de los restaurantes modernos de primera clase en cualquiera de las principales ciudades del mundo. El chef francés prepara los tipos de platos que se encuentran en los restaurantes más elegantes de Europa y América del Norte.

Pero no hay que confundirse: las operaciones en el Java Lounge difieren de manera muy considerable de las de los restaurantes situados fuera de Arabia Saudita. Primeramente, todo el personal es masculino, hecho que no necesita explicación. En 2000, el gobierno saudita ratificó un tratado internacional para eliminar la discriminación contra las mujeres. Sin embargo, las normas que dictan lo que las mujeres pueden y no pueden hacer siguen siendo muy rígidas (en especial cuando hay hombres presentes), y para los extraños, también pueden parecer paradójicas. Por ejemplo, por un lado, aunque no se les permite conducir (la movilidad aumenta las oportunidades para comportarse mal), las mujeres superan ahora a los hombres en las universidades sauditas (que son para hombres y mujeres por separado). Las mujeres también son propietarias de alrededor de 20 por ciento de todas las empresas sauditas (la mayoría de las cuales pueden vender sólo a mujeres), y la presidenta de una de las empresas más grandes del país, Olayan Financing Company, es una mujer.

Por otro lado, aunque las mujeres integran una gran parte de los maestros y médicos sauditas, representan sólo alrededor de 7 por ciento del total de la población trabajadora. No pueden operar despachos privados de abogados o arquitectos, ni pueden ser ingenieros. Pueden trabajar al lado de hombres sólo en algunas profesiones, como la medicina y, últimamente, en hoteles y bancos. Si trabajan donde hay hombres, deben usar entradas diferentes, y permanecer separadas de sus compañeros de trabajo por medio de mamparas. Si tienen que tratar con empleados varones, algún pariente adulto varón tiene que acompañarlas como chaperón.

Durante el día, los hombres que van al Java Lounge sin acompañante femenina deben usar una entrada distinta y sentarse en la planta alta, fuera de la vista de las familias y grupos de mujeres que ocupan la planta baja. Por las noches, ambos pisos son sólo para familias. A decir verdad, este tipo de separación ocurre en todos los establecimientos comerciales sauditas. Paradójicamente, por ejemplo, los sexos se mezclan en la zona de restaurantes de comida rápida del centro comercial más grande Jiddah. Al mismo tiempo, sin embargo, se permiten compras mixtas en tiendas departamentales de lujo, como Saks Fifth Avenue y Harvey Nichols (con sede, respectivamente, en Estados Unidos y el Reino Unido), pero sólo en los pisos inferiores, donde todos los vendedores son hombres (incluso en las que se especializan en productos como cosméticos y sostenes) y donde no hay locales destinados a cambiarse de ropa o lugares para probar cosméticos. Mientras tanto, en los pisos superiores, las tiendas mantienen a menudo departamentos especiales sólo para mujeres, donde las compradoras pueden dejar sus *abayas* en el guardarropa y realizar sus compras en pantalones vaqueros, prendas elásticas o cualquier cosa que deseen. Un problema: como los gerentes varones pueden visitar estos pisos sólo cuando la tienda está cerrada, tienen capacidad limitada para observar las operaciones.

A una persona originaria de un país que mantiene una separación más o menos estricta entre iglesia y estado, seguramente le parecerá un poco intimidatoria el dominio de la cultura religiosa en Arabia Saudita. Las prohibiciones religiosas impiden que en The Java Lounge se sirvan productos derivados del cerdo o bebidas alcohólicas, y la música en vivo también está prohibida. En virtud de que existe un mercado negro de bebidas alcohólicas muy activo en Arabia Saudita, los empleados deben cerciorarse de que los clientes no introduzcan sus propias bebidas. Si las autoridades detectaran consumo de alcohol dentro del restaurante, el Java Lounge perdería sin duda su licencia de funcionamiento. Durante el periodo santo del Ramadán, cuando la gente ayuna durante el día, sólo se permite que el restaurante reciba clientes por la noche.

Otras compañías también resultan afectadas por el predominio de la cultura religiosa de Arabia Saudita. Por ejemplo, un importador se vio obligado a suspender las ventas del juego para niños Pokémon porque las

autoridades sauditas temían que pudiera fomentar la práctica de los juegos de apuestas, que es contraria al Islam. Los franquiciatarios de Starbucks tuvieron que quitar parte del logotipo de la compañía porque las autoridades sauditas se opusieron a la exhibición pública del rostro de una mujer. Coty Beauty omite los rostros de los modelos de los anuncios en sus puntos de venta, y los vendedores de ropa deben eliminar las cabezas y manos de los maniqués y exhibirlos correctamente vestidos.

Muchas empresas se adaptan de manera voluntaria a las reglas sauditas para ganarse la preferencia de los clientes. Por ejemplo, Harvey Nichols ha convertido en áreas de oración un espacio que podría generar ingresos. Durante las cinco veces al día que los hombres musulmanes son llamados a orar, McDonald's atenúa las luces, cierra las puertas y suspende el servicio. Durante el Ramadán, muchas tiendas cambian sus horarios de atención al público por las tardes.

Por supuesto, no todas las adaptaciones que se relacionan con la forma de operar se deben a los principios religiosos. En la mayoría de las culturas, las interacciones personales suelen ser difíciles, y las interacciones sauditas y extranjeros no son la excepción. Por ejemplo, Parris-Rogers International (PRI), una editorial británica, envió a dos vendedores a Arabia Saudita. Como PRI les pagaba por comisión, adoptaron la estrategia de actuar con empuje y dinamismo, esperando que ambos pudieran hacer el mismo número de visitas, y ventas, que hacían en el Reino Unido. En su país, estaban acostumbrados a trabajar ocho horas diarias, a tener toda la atención de los clientes potenciales y a limitar la conversación a la transacción de negocios. En otras palabras, para ellos, el tiempo valía oro.

Sin embargo, en Arabia Saudita, los vendedores no tardaron en descubrir que las citas raramente comenzaban a la hora programada y, con frecuencia, se realizaban en cafés locales mientras las partes interesadas bebían café en un ambiente informal. En opinión de los británicos, los sauditas dedicaban demasiado tiempo a charlas triviales y ociosas, y para colmo de males, preferían hablar con conocidos personales que ir al grano. Finalmente, los vendedores comenzaron a mostrar su irritación por las conversaciones irrelevantes y las interrupciones repentinas, y en poco tiempo, sus colegas sauditas los consideraron maleducados e impacientes, y su empleador tuvo que retirarlos del mercado.

Ciertas prácticas sauditas también traumatizan a los trabajadores extranjeros, en especial cuando se trata de sanciones legales. No sólo hay patrullas para vigilar los atuendos femeninos, sino que de vez en cuando se cortan cabezas y manos en público. Se espera que los transeúntes observen la ejecución de estos castigos, algunos de los cuales son ocasionados por faltas que no constituyen delitos en otros países (como la decapitación pública, en 2002, de tres homosexuales).

Las normas de comportamiento también pueden ser difíciles de comprender debido a las formas en que las prescripciones religiosas y legales se han adaptado a ciertas situaciones contemporáneas. Por ejemplo, la ley islámica prohíbe cobrar intereses y vender seguros contra accidentes (la doctrina islámica estricta sostiene que no hay accidentes, sino sólo actos predeterminados por Dios). En el caso de las hipotecas, el gobierno saudita sorteó la prohibición mediante la oferta de préstamos sin intereses. Esta solución funciona bien cuando el país está inundado con dinero proveniente del petróleo, pero cuando los precios del petróleo bajan, los aspirantes a convertirse en propietarios de una vivienda tienen que esperar años para recibir un préstamo. En cuanto a los seguros contra accidentes, el gobierno simplemente eliminó la prohibición porque las empresas sauditas, como las del resto del mundo, necesitan la cobertura.

Dicha flexibilidad es especialmente común en los tratos con extranjeros y empresas extranjeras. Por ejemplo, los sauditas son más indulgentes con las ejecutivas que llegan de visita que con las mujeres sauditas. Aunque no permiten que las mujeres sauditas trabajen como sobrecargos de Saudi Arabian Airlines (porque tendrían que trabajar con hombres), sí aceptan que las mujeres de otros países árabes realicen ese trabajo. Más aún, en complejos de inversión extranjera, donde casi todos son extranjeros, las patrullas religiosas hacen excepciones de las normas religiosas más estrictas.

Antes de salir de Arabia Saudita, volvamos al Java Lounge, donde nos complace informar que el negocio ha sido próspero desde el principio. ¿Por qué? Sobre todo porque los empresarios que lo fundaron creyeron que Arabia Saudita era el hogar de un nicho de posibles clientes acaudalados que querían un restaurante que ofreciera ciertos servicios al estilo occidental, y dedicaron tiempo y dinero para realizar la investigación necesaria para averiguar si tenían razón.

De hecho, hay suficientes personas así en el país para sostener un mercado de alta costura parisina. A pesar de que en Arabia Saudita están prohibidas las revistas de moda y las películas, esta clientela conoce qué está o no de moda. Las mujeres compran artículos de colecciones de diseñadores, que usan en el extranjero o, si se encuentran en Arabia Saudita, frente a sus esposos y otras mujeres. Debajo de sus *abayas*, a menudo usan joyas, maquillaje y ropa muy costosos. Cuando viajan al extranjero, los hombres sauditas también desean usar ropa a la última moda. ¿De dónde sacan las mujeres y hombres sauditas su sentido de la moda contem-

Salvo por la sección exclusiva para hombres en la planta alta y los grandes narguiles para fumar que son comunes en todo el Medio Oriente, Java Lounge no se ve muy distinto de otros restaurantes y bares de lujo situados en las principales ciudades del mundo.



poránea? En primer lugar, aunque las antenas parabólicas también están prohibidas, se calcula que dos terceras partes de los hogares sauditas cuentan con ellas. Por otra parte, el uso de Internet está muy extendido y aumenta cada vez más entre los sauditas de clase alta.)

Por último, los propietarios de Java Lounge también entendieron que, conforme más sauditas interaccionan con extranjeros y el país lucha por el crecimiento económico, habrá cambios en los valores sociales y culturales internos. En el Foro Económico de Jiddah de 2004, por ejemplo, una mujer saudita fue la oradora principal, un suceso inconcebible hace apenas unos cuantos años (y condenado por la más alta autoridad religiosa de la nación). Sin embargo, hay que recordar que tales cambios tienden a ser esporádicos, sobre todo en algunas partes del país y entre la gente de ciertos niveles de ingreso y educación. En este momento, las condiciones están premiando la previsión de los empresarios del Java Lounge, pero ellos siguen teniendo cuidado de observar una variedad de normas culturales y sociales que aún caracterizan la vida en Arabia Saudita.



## Introducción

El caso que abre el capítulo ilustra la importancia que tiene para las empresas comprender y adaptarse a los entornos de operación siempre cambiantes. Tanto el restaurante Java Lounge, una empresa nacional, como Harvey Nichols, una empresa extranjera, funcionan con éxito en Arabia Saudita debido a que cada una de ellas ha sido sensible al entorno de operación que predomina en el país. La figura 2.1 muestra cómo la cultura forma parte integral del entorno de operación de una nación. Por **cultura** se entiende las normas aprendidas con base en los valores, actitudes y creencias de un grupo de personas. En ocasiones, la cultura es un tema difícil de estudiar. ¿Por qué? Porque la gente pertenece a varios grupos con distintas “culturas”: grupos basados en la nacionalidad, origen étnico, religión, género, organización del trabajo, profesión, edad, pertenencia a partidos políticos y nivel de ingreso. (Sin duda, el lector habrá oído hablar del término *cultura juvenil*, que se refiere a un grupo designado por edad.) En este capítulo, se pone énfasis en el carácter de las *culturas nacionales*. Al mismo tiempo, sin embargo, también se explorará la importancia de otras afiliaciones culturales, en especial en las diferencias de un país a otro.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 1 se explicó que, como *factores del comportamiento*, los valores, actitudes y creencias pueden estudiarse como factores clave tanto de las condiciones culturales como de las formas de establecer prácticas de negocios adecuadas.



**FIGURA 2.1 Factores culturales que afectan las operaciones de los negocios internacionales**

## EL FACTOR DE LA GENTE

En los negocios intervienen *personas*: toda empresa emplea, vende y compra a, es propiedad de y está regulada por gente. Desde luego, en los negocios internacionales intervienen personas de diferentes culturas. Por tanto, cada función empresarial: la administración de los recursos humanos, el marketing y transporte de la producción, la compra de suministros, el trato con las autoridades competentes y la consecución de fondos, está sujeta a posibles diferencias culturales.

**Diversidad cultural** En el capítulo 1 se explicó que las empresas se internacionalizan con el fin de crear valor para sus organizaciones y se señaló que uno de los medios para alcanzar este fin es la adquisición de activos extranjeros, incluidos los recursos basados en el conocimiento. Otra forma de conseguir ventaja competitiva global es fomentar la diversidad cultural. Al reunir personas de diversa formación y experiencia, las empresas adquieren a menudo un conocimiento más profundo de los productos y servicios, y de los medios para producirlos y entregarlos. En compañías como PepsiCo e IBM, los ejecutivos aseguran que gran parte de su crecimiento reciente es consecuencia de la mayor diversidad de su personal.<sup>2</sup> Sin embargo, como se verá en las siguientes secciones, el proceso de reunir a personas de diferentes orígenes y perspectivas está plagado de dificultades.

**Colisión cultural** La *colisión cultural* se presenta cuando culturas divergentes entran en contacto. En los negocios internacionales, los principales problemas de la *colisión cultural* se deben a dos condiciones:

- Cuando una empresa pone en marcha prácticas que resultan menos eficaces de lo esperado.
- Cuando los empleados de una empresa se sienten angustiados debido a lo difícil que les resulta aceptar o adaptarse a las normas de comportamiento extranjeras.

**Sensibilidad y adaptación** Para pronosticar y controlar sus relaciones y operaciones, una empresa internacional debe ser sensible a las diferencias culturales. Por consiguiente, debe entender que hacer las cosas como de costumbre no siempre es lo mejor. Para operar en otro país, la empresa tiene que determinar cuáles de las prácticas de negocios de esa nación difieren de las de su país de origen y luego decidir los ajustes, en su caso, que son necesarios para operar con eficiencia.

Para empezar, este capítulo examina la *conciencia cultural*, en especial la necesidad de crearla. A continuación, se analizan las causas de las diferencias, rigidez y cambios culturales. En seguida se describen los factores del comportamiento que afectan el manejo de los negocios internacionales. Por último, se estudian las razones por las que algunas empresas y particulares logran o no adaptarse bien a otras culturas.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Recuerde la definición de **negocios internacionales** que se presentó en el capítulo 1, la cual destaca que éstos abarcan "todas las transacciones comerciales" (ventas, inversiones, transporte, etcétera).

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Recuerde que en el capítulo 1 se identificaron dos formas de adquirir conocimientos útiles sobre las actividades en el extranjero: (1) aprender de las experiencias de operación en el extranjero y (2) aprovechar las competencias intelectuales extranjeras.

Con la globalización, lo tradicional a menudo se combina con lo moderno. En Dubai, un país del Medio Oriente, muchas personas siguen prefiriendo el método tradicional de viajar en camello. Sin embargo, en la actualidad, en el horizonte se puede ver, entre otros, el edificio más alto del mundo en la ciudad capital de Dubai. La espiral es visible desde una distancia de 153 kilómetros.



## Conciencia cultural

Casi todos están de acuerdo en que existen diferencias entre las culturas nacionales, pero discrepan en cuanto a cuáles son dichas diferencias.

Las áreas problemáticas que pueden obstaculizar la conciencia cultural de los gerentes son:

- Reacciones subconscientes ante las circunstancias.
- El supuesto de que todos los subgrupos sociales son parecidos.

No es tarea fácil crear conciencia de las otras culturas, y tampoco existe un remedio infalible para crearla.<sup>3</sup> Los turistas comentan sobre las diferencias culturales, los expertos escriben sobre ellas y la gente de negocios internacionales descubre que afectan las operaciones. Sin embargo, estas diferencias generan controversia porque la gente no está de acuerdo en cuáles son, si son diferencias generalizadas o de alcance limitado, o si están profundamente arraigadas o son superficiales.

Además, la cultura no puede aislarse fácilmente de factores como las condiciones económicas y políticas. Por ejemplo, una encuesta que se aplica para medir las actitudes de la gente con respecto a correr riesgos y emprender un nuevo negocio puede reflejar las condiciones económicas actuales o el hecho de que los empresarios tienen confianza en las redes de seguridad gubernamentales y no actúan impulsados por valores y creencias básicos.

La mayoría de las variables culturales son universales. Por ejemplo, toda sociedad tiene sus rutinas diarias, normas, códigos de las relaciones sociales, idioma, formas en que se demuestran las emociones y hasta conceptos sobre la suerte. Sin embargo, las formas que adoptan estas variables difieren de una cultura a otra, e incluso dentro de la misma cultura, no todos responden a ellas de la misma manera. Por ejemplo, en todas las culturas existe alguna forma de danza, pero los tipos de danzas varían entre culturas y, en algunas culturas, hay quienes no bailan.<sup>4</sup>

Algunas diferencias, como el atuendo aceptable, se disciernen con facilidad, en tanto que otras no son tan evidentes. Finalmente, las personas de todas las culturas tienen respuestas arraigadas ante determinadas situaciones, y a menudo esperan que las personas de otras culturas respondan de la misma manera que ellas. Por ejemplo, en el caso introductorio de este capítulo, los dos vendedores británicos de PRI programaron su tiempo de acuerdo con las costumbres de su país y, por tanto, consideraban que conversar sobre actividades no relacionadas con los negocios en un café era una pérdida de tiempo que debía dedicarse a concretar la transacción. Reacios a mezclar los negocios con el placer, les irritaba cuando las transacciones se retrasaban a causa de interrupciones inoportunas. De hecho, su sistema de remuneración no les permitía dedicar mucho tiempo a cada transacción de negocios. Los hombres de negocios árabes, en cambio, no tenían ningún apuro por cerrar el negocio, consideraban que el tiempo que pasaban en el café valía la pena y creían que las charlas triviales eran un buen indicador que les permitiría saber si podrían llevarse bien con sus posibles socios comerciales. Los árabes consideraban que los tratos de negocios eran menos urgentes y que las relaciones personales eran más importantes.



## CON UN POCO DE APRENDIZAJE SE LOGRA MUCHO

Aunque algunas personas parecen tener una habilidad innata para hacer y decir lo correcto en el momento oportuno, otras ofenden sin querer u olvidan que ya no están en su tierra natal. No obstante, los especialistas coinciden en que la gente de negocios puede aprender a mejorar su conciencia y sensibilidad, y que gracias a la educación aumenta la probabilidad de que alcancen el éxito en suelo extranjero. Investigar las particularidades de una cultura específica puede ser esclarecedor, pero por lo general es sólo el comienzo. Por muy diversas razones, los gerentes que planean trabajar en el extranjero deben evaluar con cuidado la información que recaben para determinar si ésta perpetúa estereotipos no justificados, abarca sólo facetas limitadas de un país y su cultura, o se basa en información anticuada. También deben observar el comportamiento de las personas que se han ganado el respeto y la confianza que ellos mismos necesitarán. (Por cierto, la mejor manera de estudiar una cultura extranjera es hacerlo directamente, esto es, ir al lugar e interactuar con la gente.)

Por supuesto, existen tantas variaciones culturales que no es posible esperar, dentro de lo razonable, que nadie memorice todo lo que necesitará en cada país (o, para el caso, en cualquier país). Por ejemplo, hay una gran variedad de maneras de abordar a las personas. Para dirigirse a alguien, ¿debe llamarlo por su nombre o por su apellido? Si es por apellido, ¿cuál de ellos debe emplear? ¿La esposa usa el apellido del esposo? A algunas personas los errores les parecen graciosos, pero si los perciben como producto de la ignorancia o mala educación, es posible que la transacción comercial corra peligro de no concretarse. Afortunadamente, existen guías para zonas geográficas particulares, y muchas de ellas se basan en las experiencias de muchos gerentes internacionales exitosos. También es posible consultar a personas informadas, tanto en el país de origen como en el extranjero, ya sea a título personal o de manera oficial.

Sin embargo, la moneda cultural tiene otra cara: ocurre con mucha frecuencia que cuando no se puede explicar alguna diferencia (por ejemplo, por qué a los irlandeses les gusta más el cereal frío que a los españoles), propendemos a atribuirlo a la cultura, sin tratar de comprenderla. (Quizá la diferencia se deba simplemente a que las empresas como Kellogg's y General Mills han llevado a cabo una mejor campaña de marketing de sus cereales en Irlanda.) Por fortuna, en la actualidad tenemos acceso a muchos estudios recientes diseñados para determinar las actitudes y preferencias interculturales con base en una gran cantidad de temas que atañen a la gente de negocios.<sup>5</sup> Aunque a lo largo de este capítulo se presentan las principales conclusiones, es preciso señalar algunas deficiencias comunes:

1. Puede ser arriesgado comparar países de acuerdo con los resultados de ciertas investigaciones. Por un lado, lo que la gente dice sobre sus propias actitudes (por ejemplo, lo satisfecha que se siente con sus condiciones laborales) puede estar sesgado por la cultura que uno trata de entender (por ejemplo, algunas personas se sienten más contentas cuando se quejan, o responden con lo que creen que uno quiere oír).
2. Se pasan por alto variaciones específicas dentro de los países cuando los investigadores se centran en las diferencias nacionales en términos de *promedios*. Como lo plantea un observador, por ejemplo: "Es más probable que los conductores se detengan ante el cruce de peatones en el Reino Unido que en Francia, pero sería un grave error cruzar una calle inglesa pensando que todos los automovilistas se detendrán".<sup>6</sup> (Y, por supuesto, diferentes personas tienen distintas personalidades, y ciertas personalidades convierten a las personas en "marginados" en sus propias culturas; no hay certeza de que se integrarán y adaptarán con más regularidad a las normas culturales.<sup>7</sup>)
3. Las culturas evolucionan. Por tanto, el comportamiento que refleja las actitudes "actuales" bien puede cambiar en el futuro. Por ejemplo, en el caso introductorio se detallan varias formas en que las actitudes sauditas con respecto a las mujeres están cambiando. Curiosamente, el gobierno saudita inauguró hace poco un canal de televisión en el que mujeres con el rostro descubierto actúan como conductoras de los programas y entrevistan a hombres.

En conjunto, los principales estudios han abarcado hasta el momento menos de la mitad de los países del mundo.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 1 se hizo hincapié en que a menudo resulta crucial comprender los valores culturales, actitudes y creencias para decidir cuándo y cómo deben modificarse las operaciones en países extranjeros.



## La idea de “nación”: delimitación de las culturas

La siguiente sección comienza con la demostración de por qué la idea de “nación” es una referencia cultural útil, pero imperfecta, cuando se habla de negocios internacionales. En seguida se explica por qué las culturas evolucionan y cambian. Por último, se analiza el papel que desempeñan el idioma y la religión como influencias en la cultura.

### LA NACIÓN COMO PUNTO DE REFERENCIA

Después de que en el capítulo 1 se dijo que los negocios internacionales incluyen todas las transacciones comerciales entre dos o más *naciones*, este capítulo se centrará en las culturas *nacionales*. La idea de “nación” ofrece una definición viable de “cultura” porque las semejanzas básicas entre las personas a menudo son tanto una causa como un efecto de las fronteras nacionales. Las leyes que rigen las operaciones de negocios también tienen una aplicación determinada principalmente por límites nacionales. Dentro de las fronteras de una nación hay personas que comparten características esenciales, como los valores, el idioma y la raza. Existe un sentimiento de “nosotros” que contrasta con el de “ellos”, los extranjeros. La identidad nacional se perpetúa por medio de ritos y símbolos (banderas, desfiles, concentraciones masivas) y la conservación de los sitios, documentos, monumentos y museos nacionales fomenta una percepción común de la historia.

**La nación como mediador cultural** Como es evidente, la existencia de estas características compartidas no significa que todos en el país sean iguales, ni indica que cada país sea único en todos los sentidos. De hecho, las naciones incluyen generalmente diversas subculturas, grupos étnicos, razas y clases, algunos de los cuales trascienden las fronteras nacionales (por ejemplo, los grupos étnicos chinos en distintos países asiáticos son una mezcla de la cultura china y la cultura local).<sup>8</sup> Además, la conformación cultural individual refleja no sólo diferentes afiliaciones culturales, como género y profesión, sino también una cultura nacional que es suficientemente flexible para dar cabida a la misma diversidad de afiliaciones. En realidad, la nación se legitima siendo la mediadora de los diferentes intereses,<sup>9</sup> y las naciones que fracasan en este papel mediador a menudo se desintegran.

Lo importante es que cada nación posee ciertas características humanas, demográficas y de comportamiento que constituyen su identidad nacional y afectan las prácticas de toda empresa que tenga operaciones dentro de su jurisdicción. Por ejemplo, muchas personas, independientemente de su nacionalidad, se opondrían a ser abordadas en un restaurante por investigadores de mercado, pero como muestra el caso introductorio, los *sauditas* sienten, además, la necesidad de ejercer control sobre cualquier interacción entre un hombre y una mujer que pudiera resultar.

Recuérdese, sin embargo, que ciertos atributos culturales pueden relacionar más estrechamente a grupos de distintas naciones que a grupos dentro de una nación. Por ejemplo, sin importar la nación estudiada, los habitantes de las zonas urbanas difieren en ciertas actitudes de los pobladores de las zonas rurales, y los gerentes tienen actitudes hacia el trabajo diferentes de las de los trabajadores de producción. Así, los gerentes de los países A y B pueden tener valores más semejantes entre sí que los gerentes del país B con los trabajadores de producción de su propio país.

Cuando la gente dedicada a los negocios internacionales compara naciones, debe tener cuidado de examinar *grupos relevantes* (por ejemplo, diferenciando las actitudes típicas de los pobladores de las zonas rurales de las de los habitantes de zonas urbanas). Sin embargo, también debe recordar que las actitudes de estos grupos pueden diferir por una variedad de razones. Por ejemplo, cuando los científicos de la Universidad de Cambridge de Inglaterra y el MIT de Estados Unidos crearon un instituto conjunto para mejorar el impacto de la enseñanza y la investigación en el éxito económico, esta asociación tuvo dificultades, no a causa de las diferencias en las culturas nacionales o incluso profesionales, sino debido a las diferentes culturas organizacionales.

¿Cuál fue el problema? Al parecer, los científicos del MIT estaban acostumbrados a trabajar en colaboración estrecha con empresas para hallar aplicaciones de la investigación que llevaban a cabo y, por lo general, contrataban a administradores independientes para que trataran con el mundo de los negocios. En contraste, los científicos de Cambridge no estaban acostumbrados a buscar aplicaciones de la investigación básica y preferían ocuparse ellos mismos de las labores administrativas, en vez de encargárselas a administradores profesionales.<sup>10</sup>

Nación es una definición útil de sociedad por:

- Las semejanzas entre las personas son tanto una causa como un efecto de las fronteras nacionales.
- Las leyes se aplican principalmente dentro de las fronteras nacionales.



Los gerentes consideran que el análisis de cada país es difícil porque:

- Existen subculturas dentro de las naciones.
- Las semejanzas relacionan a grupos de diferentes países.

## CÓMO SE FORMAN Y CAMBIAN LAS CULTURAS

La cultura se transmite de diferentes maneras: de padres a hijos, de maestros a alumnos, de los líderes sociales a sus seguidores y de un compañero a otro. Los psicólogos del desarrollo creen que para la edad de 10 años, la mayoría de los niños tienen sistemas de valores básicos: han desarrollado conceptos como bueno y malo, limpio y sucio, bonito y feo, natural y artificial, normal y anormal, lógico y paradójico y racional e irracional. En esta etapa, los valores están firmemente establecidos y no cambian con facilidad.<sup>11</sup>

**Causas del cambio** Sin embargo, los valores y las costumbres individuales y colectivos evolucionan con el paso del tiempo. El examen de esta evolución puede revelar parte del proceso por medio del cual se aceptan (o rechazan) en una cultura ciertas prácticas de negocios, y estos conocimientos son de gran ayuda para las empresas internacionales interesadas en introducir cambios en la cultura. Lo importante en este caso es el *cambio*, que puede ocurrir por *elección* o por *imposición*.

**Cambio por elección** El cambio por elección ocurre como una reacción a las situaciones sociales y económicas que presentan nuevas alternativas. Por ejemplo, cuando la gente de áreas rurales decide aceptar trabajos en fábricas, cambia algunas de sus costumbres esenciales, sobre todo por laborar en un horario regular que no permite el tipo de interacción social durante las horas de trabajo que el trabajo en el campo sí les permitía.

**Cambio por imposición** El cambio por imposición, denominado en ocasiones **imperialismo cultural**, implica la introducción impuesta sobre una cultura de ciertos elementos de una cultura extranjera, como el cambio forzado en las leyes que impone una potencia ocupadora que, con el transcurso del tiempo, llega a formar parte de la cultura de los sometidos. La caricatura de la figura 2.2 da un giro humorístico a un caso histórico desafortunado de cambio por imposición, y cinco siglos después, mucha gente tiene aún buenas razones para lamentar este acontecimiento.

Como regla, el contacto entre países produce cambios, un proceso conocido con *difusión cultural*. Cuando este cambio da por resultado la mezcla de elementos culturales, el proceso se conoce como *criollismo*. Algunos gobiernos han tratado de proteger la cultura nacional, pero no han tenido mucho éxito debido a que la gente viaja más y tiene acceso a la información por

Los sistemas de valores culturales se infunden en las primeras etapas de la vida, pero pueden cambiar por:

- Decisión o imposición.
- Contacto con otras culturas.

### FIGURA 2.2

“No se preocupen. La diversidad sólo puede enriquecer nuestra cultura”.

Fuente: *Wall Street Journal*, con autorización de Cartoon Feature Syndicate.





Un idioma común entre países es una fuerza unificadora.

medio de numerosas fuentes. Como indica el caso introductorio, por ejemplo, las interacciones fructíferas no necesariamente tienen que ser de índole profesional: a los fundadores de Java Lounge se les ocurrió la idea del negocio porque habían interactuado como estudiantes en las culturas occidentales.

## EL IDIOMA COMO DIFUSOR Y ESTABILIZADOR DE LA CULTURA

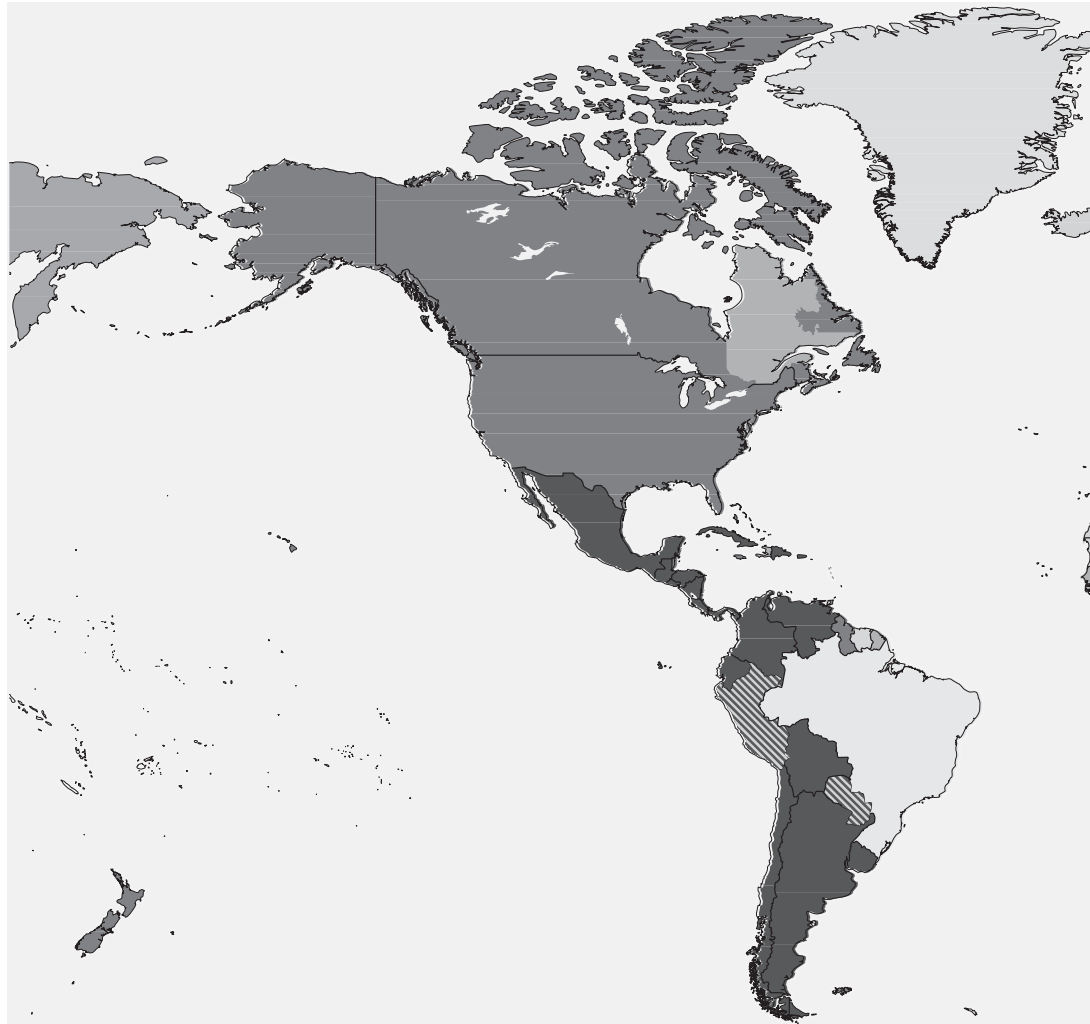
Las fronteras nacionales y los obstáculos geográficos limitan el contacto de la gente con otras culturas, y lo mismo sucede con el idioma. El mapa 2.2 muestra la distribución de los principales grupos lingüísticos del mundo. Como es lógico, cuando la gente de diferentes áreas habla el mismo idioma, la cultura se difunde más fácilmente. Este hecho ayuda a explicar por qué existe una mayor homogeneidad cultural entre los países de habla inglesa o entre los hispanoparlantes que entre los países de habla inglesa por un lado y los países de habla hispana por el otro.

Por cierto, este mapa omite la mayoría de las aproximadamente 6,000 lenguas que existen en el mundo porque sólo poca gente las habla. Cuando la gente habla un idioma poco

### MAPA 2.2 (Ver mapa a color al final del libro) Distribución de los principales idiomas del mundo

Miles de idiomas se hablan en el mundo, pero pocos de ellos son importantes para la divulgación de la cultura. Por ejemplo, en una gran parte del mundo se habla inglés, francés y español. En los países marcados con la leyenda "Regional", el idioma predominante no es dominante en ninguna otra parte; por ejemplo, el japonés sólo es dominante en Japón. Sin embargo, obsérvese el caso de China: es el único lugar del mundo donde se habla mandarín, pero es importante para los negocios internacionales porque la población de China está compuesta por muchas personas. La clasificación "Regional", en realidad, abarca dos categorías: 1) los países donde el idioma dominante no domina en ninguna otra parte (por ejemplo, Japón) y 2) los países en los que se hablan varios idiomas.

Fuentes: [www.udon.de/sprachk.htm](http://www.udon.de/sprachk.htm). El número de hablantes nativos se obtuvo del *World Almanac and Book of Facts* (Mahwah, NJ: Primedia Reference, 2002).



extendido, y sobre todo si se concentra en una pequeña zona geográfica, tiende a aferrarse a su cultura debido a que tiene escaso contacto significativo con otros.

Los idiomas inglés, francés y español tienen tan amplia aceptación (se hablan principalmente en 44, 27 y 20 países respectivamente) que las personas que los hablan como lengua materna, por lo general, no tienen la misma necesidad de aprender otros idiomas como los hablantes de idiomas que sólo se hablan en zonas geográficas limitadas, como el finlandés y el griego. El comercio se lleva a cabo con mayor facilidad entre naciones que comparten el mismo idioma, porque no es necesario traducir todo (lo que es costoso y requiere mucho tiempo). Por tanto, cuando la gente estudia un segundo idioma, elige generalmente uno que sea útil para interactuar con otros países, sobre todo en el comercio.

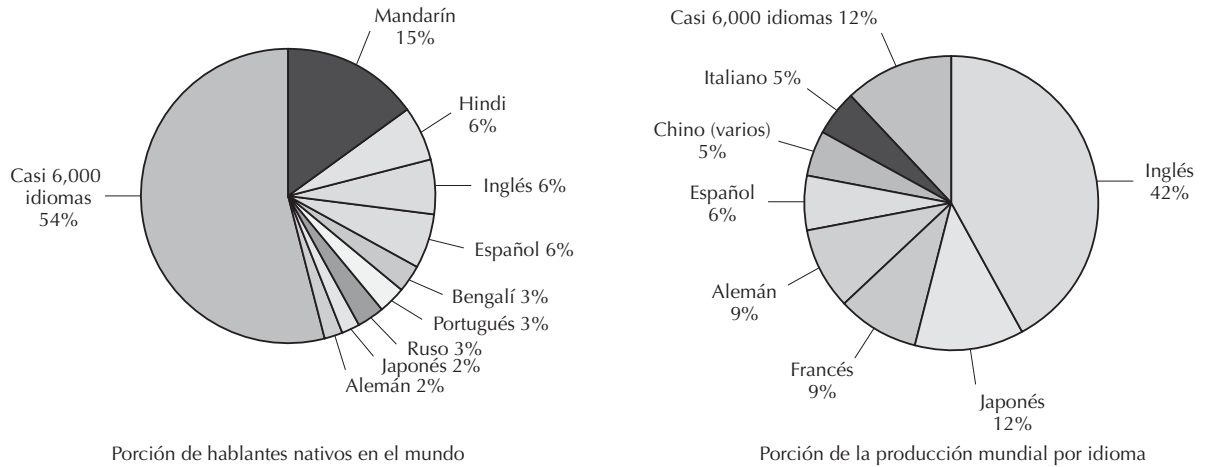
**Por qué el inglés se transmite con mucha facilidad** Estudie la figura 2.3. El gráfico circular de la derecha muestra partes de la producción mundial por grupo lingüístico. Como podrá observar, los pueblos angloparlantes representan más de 40 por ciento de la producción mundial; este hecho explica en buena medida por qué el inglés es el *segundo* idioma más



### FIGURA 2.3 Principales grupos lingüísticos: Población y Producción

Las personas que hablan como lengua materna sólo unos cuantos idiomas, sobre todo inglés, representan mucho más de la producción económica mundial que lo que indican las cifras totales. Por ejemplo, sólo 6% de los habitantes del mundo hablan inglés como lengua materna, pero representan 42% de la producción económica, lo que ayuda a explicar el predominio del inglés como segundo idioma en la conducción de los negocios internacionales.

Fuentes: Los datos del gráfico de la izquierda se tomaron de la Agencia Central de Inteligencia, *The World Factbook*, en [www.cia.gov](http://www.cia.gov). Los datos del gráfico de la derecha se calcularon a partir de cifras del PIB proporcionadas por la base de datos de Indicadores del Desarrollo Mundial, Banco Mundial (septiembre de 2004), y las cifras de los idiomas que se hablan por país se tomaron de Wikipedia, en [en.wikipedia.org](http://en.wikipedia.org).



importante del mundo. Recuérdese, también, que las EMN, que en su mayoría tienen su sede en países angloparlantes, deciden el idioma funcional que se usará entre sus subsidiarias en el extranjero. Como es de esperar, este idioma casi siempre es el inglés, tanto porque las empresas tienden a enviar personas que sólo hablan inglés como gerentes en el extranjero, como porque necesitan un medio común para que los gerentes de distintos países se comuniquen entre sí.

Además, muchas EMN de países donde no se habla inglés, como Nokia de Finlandia y Philips de los Países Bajos, han adoptado el inglés como idioma operativo.<sup>12</sup> Así, es probable que haya oído decir que el inglés es el “idioma internacional de los negocios”, pero por lo menos un prominente lingüista pronostica que las personas que sólo hablan inglés experimentarán a la larga cada vez más dificultades para comunicarse con el mundo. ¿Por qué? Porque el porcentaje de personas que hablan inglés como primer idioma se reducirá, en tanto que los idiomas de países como China e India crecerán con mucha rapidez a la par que sus economías.<sup>13</sup> Como ocurre con frecuencia, la historia también pueden enseñarnos algo sobre este tema: el latín dominó en alguna época como la lengua de la erudición y el francés como el idioma de la diplomacia, pero hace mucho tiempo que dejaron de serlo.

No obstante, desde hace algún tiempo, las palabras en inglés, sobre todo en inglés americano, se han ido integrando a otros idiomas. Por ejemplo, se estima que 20,000 palabras inglesas se han incorporado al idioma japonés. ¿Por qué el inglés se transmite con tanta facilidad? En parte, porque los medios de información estadounidenses han tenido una gran influencia en la promoción de los estilos de vida estadounidenses. El caso introductorio ofrece un buen ejemplo de este fenómeno: el nombre “Java Lounge” juega con la palabra *java*, como término coloquial en inglés para decir “café”, un uso que data de la época en que los mejores cafés provenían de la isla de Java en Indonesia.

Por supuesto, en Estados Unidos también se origina un buen porcentaje de nueva tecnología y nuevos productos. Por ejemplo, cuando un nuevo producto estadounidense ingresa

#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Como se señaló en el capítulo 1, los medios de comunicación y transporte mejorados son factores fundamentales en las frecuentes interacciones internacionales que se conocen como **negocios internacionales**.





a un mercado extranjero, por lo general también se integra al idioma. En ocasiones, el nombre se integra en su forma tradicional en inglés. Por ejemplo en los países hispanoparlantes, se puede ver un letrero en el escaparate de una tienda de ropa que anuncia: “*Vendemos blue jeans en varios colores*”. Otras veces, el idioma local adopta un anglicismo. Así, los rusos llaman *dzhinsi* a los pantalones vaqueros (se pronuncia “yinsi”) y los franceses llaman *le self* a un restaurante de autoservicio (self-service). Por último, la intrusión del inglés en otros idiomas puede producir el desarrollo de lenguas híbridas, como el *espanglish* (español e inglés) y el *chinglish* (chino mandarín e inglés) que finalmente pueden llegar a convertirse en idiomas independientes.<sup>14</sup>

Sin embargo, cabe hacer notar que algunos países, como Finlandia, prefieren acuñar sus propias palabras nuevas en vez de aceptar anglicismos en su vocabulario; además, debido a que muchos países consideran que el idioma forma parte integral de la cultura, regulan los cambios lingüísticos. En el ámbito de los negocios, por ejemplo, exigen que todas las transacciones se realicen en el idioma local y que todas las etiquetas que muestran la leyenda “Hecho en \_\_\_” se impriman también en el idioma del país.

### ¡Importa la geografía!

#### Dios los cría y ellos se juntan

Algunos grupos humanos se encuentran más aislados del resto del mundo que otros; a veces por causa de barreras naturales (terreno accidentado y alejamiento geográfico) y a veces por la cultura (idiomas únicos, medio de comunicaciones y transporte anticuados, xenofobia). Evidentemente, cuanto más aislada está la gente, tanto menos probable es que influya o reciba la influencia de otros grupos. Históricamente, las barreras naturales —y las ventajas naturales— han sido muy importantes en la determinación de dónde vive o no la gente. Por ejemplo, eche un vistazo rápido a cualquier mapa y verá que la mayoría de las grandes ciudades se encuentran situadas donde los canales de navegación facilitaron la interacción de las personas y el intercambio de bienes.

Por un lado, aunque los aviones y los sistemas de telecomunicaciones han contribuido a que muchas barreras naturales parezcan menos formidables, éstas desempeñan una función en la determinación de cuáles pueblos son más difíciles de conocer que otros. Por ejemplo, en Papua Nueva Guinea, el aislamiento mutuo de los grupos tribales ha producido cerca de 800 dialectos diferentes y ha permitido poca difusión cultural. Asimismo, las condiciones naturales siguen afectando las diversas culturas físicas que la gente ha desarrollado en varios lugares. Las clasificaciones de Nielsen no indican cuántos inuits nativos del Ártico ven por televisión las repeticiones de *Baywatch*, pero es casi seguro que, en vista de las condiciones naturales de su hábitat, no le tomarán el gusto a la ropa de playa. Por cierto, la lengua inuit tiene más palabras para decir *nieve* que cualquier otro idioma del planeta.

Por otro lado, desde luego, algunos lugares han disfrutado tradicionalmente de contacto superior al prome-

dio con otras culturas. Como se menciona en el caso introductorio, en virtud de que el puerto saudita de Jiddah ha tenido desde épocas inmemoriales más contacto con el exterior que el resto de Arabia Saudita, ha asimilado con mucha más liberalidad características de culturas externas.

Luego está el efecto de la *proximidad* sobre la difusión cultural: como es de esperar, la gente tiene en general más contacto con los grupos cercanos que con los remotos. Por ejemplo, examine el mapa 2.2 en las páginas 58-59. Como verá, la mayoría de los países en los que se habla alemán, árabe o español se encuentran situados más o menos en las inmediaciones de los otros. Del mismo modo, el mapa 2.3 (páginas 62-63) muestra que prácticamente todas las principales religiones del mundo (cristianismo, islamismo y budismo) se practican en zonas agrupadas geográficamente. Las principales excepciones a esta regla son producto de la colonización y la inmigración. Por ejemplo, tanto el inglés como el español se propagaron a lugares distantes del planeta en la era de las grandes colonizaciones europeas.

Por último, los grupos culturales —y subculturales— tienden a confirmar el viejo dicho de que “Dios los cría y ellos se juntan”. Por ejemplo, las pautas de inmigración a menudo reflejan la influencia de la familiaridad subcultural e incluso la formación de grupos de apoyo subculturales. Por eso hay una fuerte concentración de inmigrantes centroamericanos en el área de Los Ángeles. Se sienten cómodos de ir a vivir ahí porque, aun si no hay parientes y familiares que los esperen en ese lugar, encontrarán afinidades en idioma, dieta y costumbres en general. En el aspecto global, existen muchas de estas pautas, como los chinos de Hong Kong en Vancouver, Canadá y los argelinos en Marsella, Francia. ●

Muchos valores fuertemente arraigados son resultado de una religión dominante.

## LA RELIGIÓN COMO ESTABILIZADOR CULTURAL

El mapa 2.3 muestra la distribución aproximada de las principales religiones del mundo. En muchos países, la práctica religiosa ha disminuido de manera considerable; en efecto, algunas naciones del norte de Europa se denominan en ocasiones “sociedad poscristianas”. Al mismo tiempo, la religión es estabilizador cultural porque siglos de profunda influencia religiosa siguen desempeñando una función decisiva en la formación de valores culturales, incluso en esas sociedades.<sup>15</sup> Entre los pueblos que tienen convicciones religiosas firmes, el papel de la religión en la determinación del comportamiento es todavía más influyente.

Muchas de estas religiones (budismo, cristianismo, hinduismo, islamismo y judaísmo) influyen en creencias específicas que pueden afectar a los negocios, como prohibir la venta de ciertos productos o trabajar en determinados momentos. Por ejemplo, McDonald’s no sirve

### MAPA 2.3 (Ver mapa a color al final del libro) Distribución de las principales religiones del mundo

La mayoría de los países son hogar de personas que tienen diferentes creencias religiosas, pero, en general, la cultura de una nación recibe principalmente la influencia de la religión dominante. Por ejemplo, las prácticas de la religión dominante a menudo determinan las prácticas acostumbradas en los asuntos legales y de negocios.

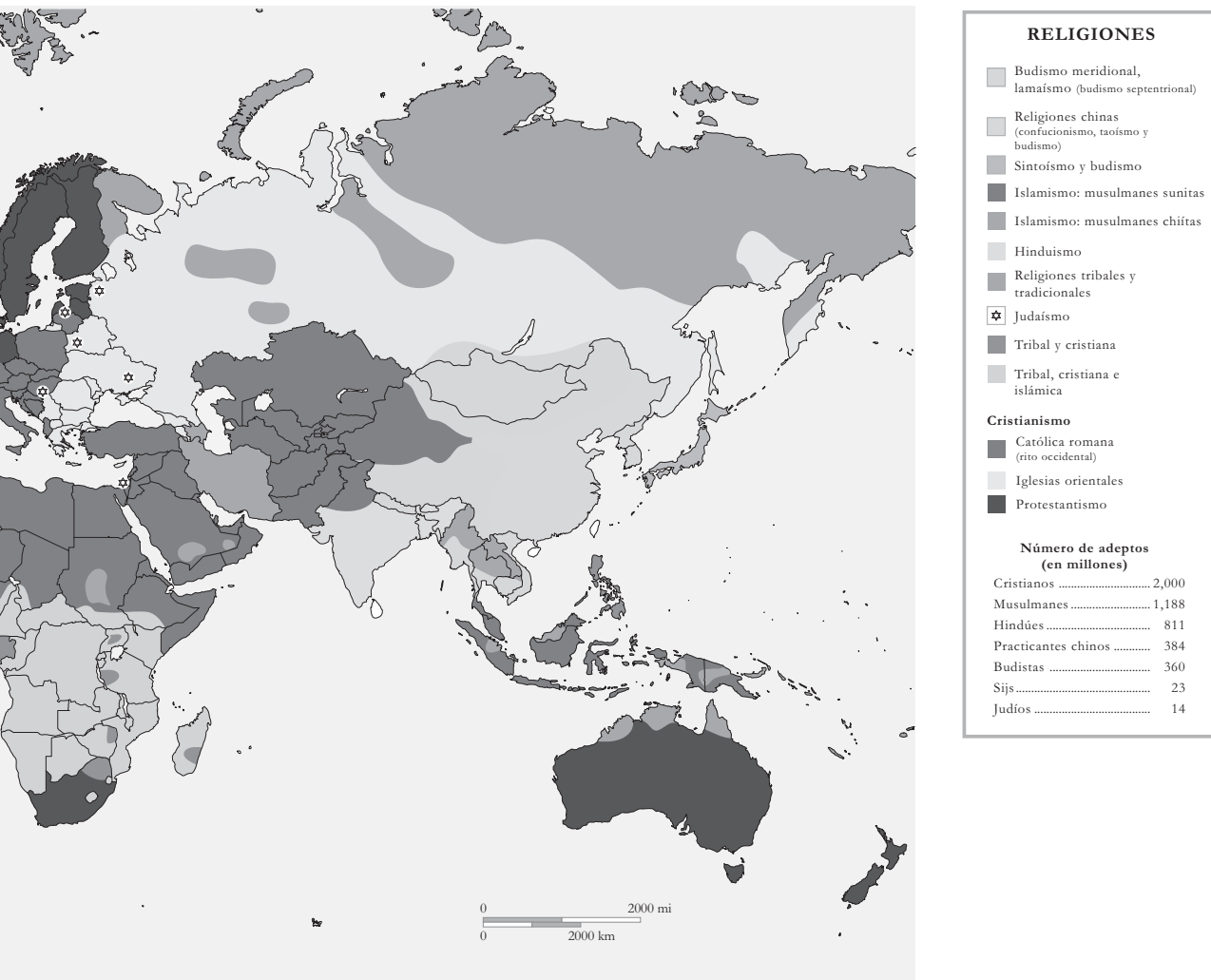
*Fuente:* Las cifras de adeptos se tomaron del *World Almanac and Book of Facts*, Center for the Study of Global Christianity, Gordon-Conwell Theological Seminary. Base de datos mundiales sobre cristianismo, en [www.worldchristiandatabase.org](http://www.worldchristiandatabase.org) (acceso a la página en septiembre de 2005). Se reproduce con autorización.





carne de res ni de cerdo en India para no ofender a las poblaciones hindúes y musulmanas, y El Al, la línea aérea nacional de Israel, no vuela en sábado, el día santo del judaísmo.

Por supuesto, no todas las naciones que practican la misma religión imponen las mismas limitantes a los negocios. Por ejemplo, el viernes es un día de culto y no laborable en los países predominantemente musulmanes. Sin embargo, en Turquía, un país musulmán secular que se apega al calendario laboral cristiano para mantenerse en sintonía con la actividad mercantil en Europa, el viernes es un día hábil. En lugares donde las religiones o facciones rivales se disputan el control político, la lucha resultante puede ocasionar tantos disturbios que las actividades de negocios se trastornan, ya sea por los daños en las propiedades, las cadenas de suministros rotas o la interrupción en las conexiones con los clientes. Por desgracia, este problema no es raro: en años recientes, ha habido brotes de violencia entre grupos religiosos de países como India, Irak, Sudán e Irlanda del Norte.



**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

En el capítulo 1 se hizo hincapié en la importancia de estudiar los *factores de comportamiento* que afectan las condiciones de negocios para ayudar a los gerentes a decidir por qué y cómo pueden ser necesario que modifiquen las operaciones en diferentes países.

## Prácticas de comportamiento que afectan a los negocios

No debe sorprender que las actitudes y valores afecten las prácticas de negocios, desde las decisiones sobre qué productos vender hasta las que se refieren a cómo organizar, financiar, administrar y controlar las operaciones. Las actitudes y valores constituyen *variables culturales*, y los investigadores definen las variables culturales de manera diversa, asignando distintos nombres a conceptos ligeramente diferentes y en ocasiones coincidentes. Asimismo, los profesionales definen las funciones de negocios en forma diferente. Debido a todos estos matices en términos y conceptos, existen miles de maneras posibles de relacionar la cultura con los negocios, demasiadas para analizarlas en detalle en un solo capítulo. Por consiguiente, el análisis siguiente sólo destaca los puntos más importantes: los factores que, según los gerentes internacionales y los investigadores académicos, tienen el mayor efecto en las prácticas de negocios en diferentes países. En capítulos subsiguientes, se ahondará también en el tema de las variables culturales.

### CUESTIONES DE ESTRATIFICACIÓN SOCIAL

Cada cultura valora más a algunas personas que a otras; tales distinciones determinan la clase o posición social que un individuo tiene dentro de esa cultura. En los negocios, esta práctica supondría valorar más a los miembros de grupos directivos que a los integrantes de los grupos de producción. Los factores que determinan las posiciones —o *estratificación social*— varían sustancialmente de un país a otro. La posición que cada quien ocupa queda determinada por dos grupos de factores: 1) los que se relacionan con el individuo y 2) los que se relacionan con la afiliación o pertenencia a ciertos grupos.

**Pertenencias adscrita y adquirida** Las afiliaciones determinadas por nacimiento (conocidas como **pertenencias adscritas a grupos**) incluyen las que se basan en el género, familia, edad, casta y origen étnico, racial o nacional. Las otras afiliaciones se denominan **pertenencias adquiridas a grupos** e incluyen las que se basan en la religión, afiliación política y profesional, así como otras asociaciones. La estratificación social afecta las funciones de negocios como el marketing. Por ejemplo, muchos anunciantes prefieren a portavoces que atraen al público que desean captar.

Además, la estratificación social afecta las prácticas de empleo. Un estudio que compara las prácticas de contratación, ascenso, remuneración y reducción de personal en varios bancos mostró que los empleadores diferían por nacionalidad en las cuatro funciones. Por ejemplo, cuando necesitaban hacer reducciones de personal, los bancos británicos tendían más a ahorrar costos mediante despidos basados en la relación entre desempeño y salario (por ejemplo, un gerente de nivel medio con un salario alto y desempeño promedio), mientras que a los bancos alemanes les preocupaba más reducir la angustia personal (despedían a los gerentes jóvenes, sin importar el desempeño, porque podían encontrar trabajo con mayor facilidad).<sup>16</sup>

En las siguientes secciones, el análisis se centra en algunas de las características individuales y pertenencias a grupos que influyen en la posición social de una persona en diferentes países. Además, se tratan otros dos factores adicionales que a menudo son importantes: la *educación* (en especial, cuánta y dónde se recibió) y las *relaciones sociales* (a quiénes conoce uno y en qué lugares).<sup>17</sup>

**Orientación hacia el desempeño** En algunos países, como Estados Unidos, las empresas tienden a basar sus decisiones de contratación y ascenso de personal sobre todo en la competencia, con lo que fomentan entornos de trabajo impulsados más por la competencia que por la cooperación. De hecho, algunos de estos países atribuyen un valor tan alto a la competencia que han adoptado medidas legislativas (no siempre eficaces) para evitar que se discrimine a personas competentes con base en el sexo, raza, edad y religión. Sin embargo, en otros países la competencia individual tiene importancia secundaria. La idoneidad de una persona para ciertos puestos o remuneraciones puede reflejar algún otro factor. Por ejemplo, en Japón, donde se hace más hincapié en la cooperación que en la competencia en el lugar de trabajo, la antigüedad o el “humanismo” (tolerancia a errores), a menudo tienen una importancia fundamental.<sup>18</sup>

**Sociedades abiertas y cerradas** Cuanto más igualitaria o “abierta” sea una sociedad, tanto menor será la importancia de la pertenencia adscrita a un grupo para determinar las re-

Las afiliaciones a grupos pueden ser:

- Adscritas o adquiridas.
- Reflejo de la clase y la posición social.

En algunas sociedades, las empresas premian ampliamente la competencia.

compensas. Sin embargo, en sociedades menos abiertas, las leyes se constituyen ya sea para reforzar o debilitar la estratificación rígida basada en la pertenencia adscrita a grupos. Por ejemplo, las leyes que exigen cuotas raciales o étnicas por lo general aspiran a debilitar la estratificación porque contrarrestan la discriminación. Por ejemplo, Malasia ha empleado cuotas de empleo desde hace mucho tiempo para tres grupos étnicos (malayos, chinos e indios) con el fin primordial de mejorar la posición económica de los malayos, ya que, en la época de la independencia de Malasia, las minorías chinas e indias dominaban la propiedad de las empresas y las profesiones, respectivamente.<sup>19</sup> El sistema malasio exige a las compañías mantener sistemas costosos de control de la documentación de sus prácticas de contratación. Asimismo, Brasil, que tiene más de 300 términos para designar el color de la piel, ha propuesto cuotas raciales en universidades, empleos gubernamentales e incluso en las telenovelas.<sup>20</sup> (Aunque no planea aplicar tales cuotas en la selección nacional de fútbol, en el que sólo la competencia cuenta.)

En otros casos, las pertenencias adscritas a grupos niegan a muchas personas igualdad de acceso a la preparación necesaria para poder aspirar a un empleo bien remunerado. Por ejemplo, en gran parte del África subsahariana el nivel de alfabetización de las mujeres es muy inferior al de los hombres; por ejemplo, en Níger y en Mali, equivale a 42 por ciento y 52 por ciento del nivel de alfabetización de los hombres, respectivamente.<sup>21</sup> En consecuencia, los posibles empleadores manejan fuerzas laborales que difieren mucho de un país a otro.

Finalmente, aun cuando los individuos sean aptos para ciertos puestos y no existan barreras legales que les impidan progresar, ciertos obstáculos sociales, como la oposición pública al uso de la mano de obra infantil en el país de origen de la empresa, hacen que las compañías sean cautelosas en la adopción de ciertas prácticas en los países anfitriones. En algunos casos, la oposición a ciertos grupos puede provenir de otros trabajadores, clientes, partes interesadas de la localidad o funcionarios gubernamentales. Además, el viejo adagio que dice: “Lo importante es a *quién* conoces, y no *qué* sabes” tiene alguna validez en casi todos los lugares del mundo. (Este punto se aborda con más profundidad en el caso que cierra este capítulo, donde se narran al detalle las aventuras de una empresa estadounidense en Uganda, una nación africana. Ahí se verá no sólo que la oposición eficaz puede proceder de grupos pequeños ad hoc, sino también que hay veces en que la gente que uno necesita conocer se encuentra en los lugares más inesperados.)

**Grupos basados en el género** Las diferencias específicas de cada país en las actitudes hacia hombres y mujeres a veces son muy pronunciadas. Algunas de ellas tal vez parezcan paradójicas, por lo menos a los extraños. Tanto en China como en India, por ejemplo, la práctica de abortar fetos femeninos (e incluso de matar a niñas recién nacidas) ciertamente refleja una actitud extrema hacia el género, pero dicha práctica tiene relativamente poco impacto en el lugar de trabajo: en los dos países, las mujeres son figuras prominentes tanto en puestos empresariales como gubernamentales.

**“Cuando el trabajo escasea . . .” (I)** En otros países, como Egipto y Qatar, hay un prejuicio muy fuerte en contra de la equidad de género.<sup>22</sup> Como se observó en el caso introductorio, en Arabia Saudita las mujeres y los hombres deben trabajar por separado en muchas profesiones. Además, las mujeres no pueden trabajar en algunas profesiones, y representan sólo 7 por ciento del total de la población saudita económicamente activa. En otras palabras, hay más de 13 hombres empleados por cada mujer empleada. Compárese esa cifra con Estados Unidos, donde sólo se emplea a 1.2 hombres por cada mujer.<sup>23</sup> He aquí otra estadística interesante. En Lituania, más de 50 por ciento de los hombres y las mujeres accedieron a suscribir la siguiente declaración: “Cuando el trabajo escasea, los hombres tienen más derecho a un empleo que las mujeres”. En Suecia e Islandia, la cifra fue inferior a 10 por ciento.<sup>24</sup>

Sin embargo, en muchas partes del mundo las barreras a las prácticas de empleo basadas en el género están disminuyendo. En Estados Unidos, un cambio notable ha sido el número de personas de un género empleadas en ocupaciones que anteriormente dominaba el otro. Por ejemplo, la enfermería fue en alguna época una ocupación estrictamente femenina; no obstante, en la actualidad, alrededor de dos quintas partes de los estudiantes de las escuelas de enfermería en Estados Unidos son hombres.<sup>25</sup> Las naciones desarrolladas también han experimentado un cambio considerable en la composición del empleo: ha habido un decremento en los puestos de producción que requieren fuerza muscular y un incremento en los puestos que exigen cierta educación formal, como en los campos de la tecnología de rayos X y los estudios psiquiátricos. Con estos cambios, la demanda relativa de empleadas ha aumentado.

Las sociedades igualitarias atribuyen menos importancia a las pertenencias adscritas a grupos.



Las actitudes varían de un país a otro hacia:

- Los papeles masculinos y femeninos.
- El respeto por la edad.
- Los lazos familiares.



**Grupos basados en la edad** Todos los países tratan de modo diferente a los grupos de personas de ciertas edades, y cada país expresa sus actitudes hacia la edad de diferente manera. Por ejemplo, en todos los países se promulgan leyes relacionadas con la edad que reflejan los valores colectivos. Típicamente, tales estatutos aplican al empleo, los permisos para conducir, el derecho de obtener productos y servicios (como bebidas alcohólicas, cigarrillos, ciertos productos farmacéuticos y cuentas bancarias) y los deberes cívicos (votar, hacer el servicio militar, actuar como jurado). En ocasiones, la lógica de estas leyes, en especial para los extraños, pero a menudo también para los ciudadanos del país, parece muy contradictoria. Por ejemplo, en Estados Unidos, la gente puede votar, casarse, conducir y morir por su país antes de poder comprar bebidas alcohólicas legalmente.

Las diferencias nacionales, tanto en las leyes como en las costumbres, y en especial en las prácticas laborales, pueden ser muy marcadas. Por ejemplo, en Finlandia y los Países Bajos hay leyes que estipulan edades obligatorias para jubilarse, pero con pocas excepciones (por ejemplo, los pilotos de las líneas aéreas), las leyes estadounidenses prohíben específicamente esta práctica. En Gran Bretaña, las leyes contra la discriminación aplican a todos, sin importar la edad, mientras que las leyes estadounidenses tienen el propósito de proteger sólo a las personas de más de cuarenta años.<sup>26</sup> Las leyes que regulan las ventas y promoción de los productos también varían de un país a otro. En algunas partes de Suiza se puede comprar alcohol legalmente a la edad de 14 años, en tanto que en las leyes estadounidenses se estipula la edad de 21 años.<sup>27</sup> Como es de esperar, cada país especifica la edad en que se puede obtener un permiso para conducir y, en muchos casos, ese límite de edad afecta las ventas de automóviles. Los anunciantes de Estados Unidos bombardean a los niños con comerciales de televisión, pero en Suecia se prohíben los anuncios dirigidos a los niños.

**“Cuando el trabajo escasea . . .” (II)** Finalmente, las diferencias en las actitudes con respecto a la edad pueden afectar las operaciones de negocios en diferentes países. Por ejemplo, si se presentara la siguiente propuesta a personas de diferentes países: “Cuando el trabajo escasea, debe obligarse a la gente a jubilarse anticipadamente”, habría diferencias significativas en el número de personas que estarían o no de acuerdo. Casi tres cuartas partes de los búlgaros estarían de acuerdo, pero sólo 10 por ciento de los japoneses.<sup>28</sup> ¿Por qué la diferencia? Por un lado, los japoneses tienen la firme convicción de que existe una correlación muy significativa entre la edad y la sabiduría. Por esa razón, el sistema de antigüedad, aunque está decayendo en importancia, desempeña una función fundamental en las decisiones sobre ascensos y remuneración en Japón, mucho más que en los países occidentales.<sup>29</sup> En contraste, Estados Unidos se caracteriza a menudo como una cultura que se inclina por la juventud. En efecto, los escritores de guiones televisivos estadounidenses se quejan de que les es imposible encontrar trabajo después de los 30, y hay un mercado próspero de productos diseñados para que la gente se vea más joven.

**Grupos basados en la familia** En algunas culturas (por ejemplo, en China y el sur de Italia), la pertenencia más importante a un grupo es la familia: la posición de un individuo en la sociedad depende en buena medida de la condición social o “respetabilidad” de la familia, más que de los logros individuales. Debido a que los lazos familiares son muy fuertes, puede haber también una inclinación a cooperar más estrechamente dentro de la unidad familiar que en otras relaciones. En estas culturas, como a nadie sorprende, las pequeñas empresas familiares son muy exitosas; sin embargo, es común que tengan problemas para crecer, porque los propietarios se rehúsan a compartir la responsabilidad con gerentes profesionales contratados fuera de la familia. Cuando la cultura de negocios se ve obstaculizada por esta situación, un país (o región) puede carecer de las operaciones a *gran escala* de propiedad local que generalmente se necesitan para el desarrollo económico a largo plazo.<sup>30</sup>

**Ocupación** En toda sociedad, ciertas ocupaciones se perciben como más prestigiosas que otras. A su vez, esta percepción afecta generalmente el número y la preparación de las empresas que buscan empleo en determinada área. Casi todas estas percepciones son universales; por ejemplo, los dentistas típicamente superan a los barrenderos de calles en la escala social de respetabilidad. Hablando en términos generales, los trabajos que gozan de mayor prestigio también están mejor remunerados, en parte porque los puestos de bajo prestigio por lo general son ocupados por personas cuyas competencias tienen poca demanda. En Estados Unidos, los trabajos de niñera, repartidor de periódicos y empacador de víveres tradicionalmente han sido desempeñados por adolescentes, quienes los dejan cuando se hacen mayores y adquieren capacitación adicional. Sin embargo, en la mayoría de los países pobres, los adultos desempeñan muchas ocupaciones de bajo prestigio, porque existen muy pocas oportunidades de ascender a puestos mejor pagados.

También existen diferencias nacionales en el deseo de trabajar por cuenta propia o tener la satisfacción de trabajar para un patrón. Los estadounidenses tienen una mayor preferencia por el empleo por cuenta propia y les preocupa menos el riesgo de fracasar que a los europeos. También hay diferencias dentro de la comunidad europea: por ejemplo, los irlandeses prefieren trabajar por cuenta propia y tienen mayor tolerancia al riesgo que los alemanes.<sup>31</sup>

## MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO

No es de sorprender que los empleados motivados sean normalmente más productivos que los que no están motivados. Desde luego, en general, esta correspondencia entre motivación y productividad influye en el desarrollo económico de manera positiva. En un estudio sobre por qué algunas áreas de América Latina han alcanzado niveles más altos de desarrollo económico que otras, los investigadores atribuyeron algunas diferencias importante al desarrollo temprano de una ética de trabajo sólida.<sup>32</sup> ¿Por qué las empresas internacionales se interesan en las actitudes hacia el trabajo? Sobre todo porque los niveles más altos de motivación producen niveles superiores de productividad y, a su vez, costos de producción menores. Los estudios muestran diferencias importantes en cómo y por qué los habitantes de diferentes países están motivados para trabajar. El análisis siguiente resume las diferencias principales.

**Materialismo y motivación** Max Weber sostuvo que los países predominantemente protestantes eran los más desarrollados económicamente. Weber atribuyó este hecho a la así llamada “ética protestante”. Según Weber, esta ética, una consecuencia de la Reforma protestante del siglo dieciséis en Europa, refleja la convicción de que el trabajo es el camino hacia la salvación y que el éxito material en el mundo no representa ningún impedimento para salvarse.

Aunque ya no se acepta una distinción estricta entre las actitudes protestantes y no protestantes hacia el trabajo y las ganancias materiales, sí existe una tendencia a adoptar los valores que subyacen al concepto de Weber; esto es, que la autodisciplina, el trabajo arduo, la honradez y la creencia en un mundo justo fomentan la motivación para el trabajo y, por tanto, el desarrollo económico.<sup>33</sup> A decir verdad, hay pruebas que indican una correlación positiva entre la intensidad de la creencia religiosa per se (independientemente de sistemas de creencias específicos) y la adherencia a atributos que conducen al crecimiento económico (por ejemplo, la confianza en el estado de derecho y la creencia en la virtud de la frugalidad).<sup>34</sup> Además, existen fuertes indicios de que el deseo de obtener riqueza material es un incentivo primordial para realizar el tipo de trabajo que conduce al desarrollo económico de toda la comunidad.<sup>35</sup>

**Equilibrio entre el ocio y la productividad** Algunas culturas atribuyen menos valor al tiempo libre que otras y, como resultado, la gente trabaja jornadas más largas, toman menos días festivos y vacaciones y, en general, gastan menos tiempo y dinero en actividades recreativas. Por ejemplo, en promedio, los japoneses toman menos tiempo libre que los trabajadores de cualquier país desarrollado. En Estados Unidos, donde el ingreso promedio probablemente permite mucho más tiempo libre del que la mayoría de la gente usa, aún existe cierto desdén por las personas que caen en cualquiera de los dos extremos del espectro trabajo-ocio: por un lado, personas privilegiadas que al parecer no contribuyen con nada a la sociedad y, por el otro, personas que dan la impresión de sentirse satisfechas con un estilo de vida que pueden sostener con las prestaciones del seguro de desempleo. Por ejemplo, los estadounidenses que dejan de trabajar (sobre todo los jubilados) se quejan de que ya no se les permite aportar nada útil a la sociedad.

Sin embargo, en gran parte de Europa, las personas parecen estar más dispuestas a intercambiar más productividad por más tiempo libre en lugar de ingresos adicionales.<sup>36</sup> Mientras tanto, en ciertas partes de algunos países pobres, como las zonas rurales de India, vivir una “vida sencilla” (es decir, sin el beneficio de grandes comodidades materiales) es un fin deseable en sí mismo. Cuando hay ganancias por productividad que permiten elegir, la gente tiende a optar por trabajar menos en vez de ganar y comprar más.<sup>37</sup> Sin embargo, en general, la gente en la mayoría de los países, ya sean ricos o pobres, considera hoy en día que el logro económico personal es una meta loable en la vida (aunque ciertamente no es la única).

**Expectativa de éxito y recompensa** Un factor que motiva las actitudes hacia el trabajo es la posibilidad percibida de éxito y recompensa. Por lo general, la gente muestra poco entusiasmo por los trabajos que parecen demasiado fáciles o difíciles. ¿Por qué? Porque la probabilidad de alcanzar el éxito, por un lado, o de fracasar, por el otro, parece casi una certeza.

El deseo de riqueza material es:

- Una de las principales motivaciones para trabajar.
- Positivo para el desarrollo económico.



La gente está más dispuesta a trabajar si:

- Las recompensas por el éxito son altas.
- Existe cierta incertidumbre de lograr el éxito.

Por ejemplo, pocos desearíamos participar en una carrera contra un caracol o un caballo de carreras; en cualquiera de los dos casos, el resultado es demasiado predecible. Nuestro entusiasmo alcanza su máximo nivel cuando la incertidumbre es alta, por ejemplo, cuando nos retan a correr contra otro ser humano que tiene más o menos la misma capacidad. Asimismo, la recompensa por una tarea bien realizada, como ganar una carrera justa, puede ser alta o baja, pero la mayoría de nosotros trabajamos con más ahínco cuando esperamos una mayor recompensa.

**Éxito y recompensa más allá de las fronteras** Las mismas tareas desempeñadas en diversos países tendrán distintas probabilidades de éxito, diferentes recompensas por el éxito y diferentes consecuencias por el fracaso. En las culturas donde la probabilidad de fracaso económico es casi cierta y las recompensas percibidas por el éxito son escasas, existe la tendencia, como es lógico, a ver el trabajo como algo necesario, pero decepcionante, porque las personas reciben pocos beneficios de sus esfuerzos. Esta actitud puede existir en climas rigurosos, en áreas muy pobres o en subculturas que son objeto de discriminación. En lugares como Cuba, por ejemplo, donde las políticas públicas distribuyen la producción de los trabajadores productivos entre los improductivos, es natural que no haya mucho entusiasmo por el trabajo. El mayor entusiasmo por el trabajo existe cuando una gran incertidumbre respecto al resultado se combina con la posibilidad de obtener una recompensa muy buena por el éxito y poca o nula por el fracaso.<sup>38</sup>

**Seguridad en sí mismo: el índice de masculinidad-femineidad** El interés promedio en el éxito de una carrera profesional varía mucho entre países. Por ejemplo, un estudio usó un **índice de masculinidad-femineidad** para comparar las actitudes de empleados de 50 países hacia el éxito en el trabajo y el logro personal. Los empleados con una alta “puntuación de masculinidad” admiraban a alguien exitoso, sentían poca compasión por los desafortunados y preferían ser los mejores a estar a la par de los demás. Tenían una orientación hacia el dinero y las cosas materiales en vez de tenerla hacia las personas, apoyaban la creencia de que es mejor “vivir para trabajar” que “trabajar para vivir” y mostraban preferencia por el desempeño y el crecimiento por encima de la calidad de vida y el ambiente. Los países con mayor puntuación de masculinidad fueron Japón, Austria, Venezuela y Suiza. Los que tuvieron las puntuaciones más bajas fueron Suecia, Noruega, los Países Bajos y Dinamarca.<sup>39</sup>

De modo similar, los países difieren en el grado en que sus ciudadanos son seguros de sí mismos, proclives a la confrontación y agresivos en sus relaciones con los demás. Estas diferencias en actitud ayudan a explicar por qué los gerentes locales se comportan de diversas formas en distintos países; a veces, de una manera que los gerentes internacionales no esperan ni desean. Por ejemplo, en un país con índice bajo de masculinidad, el típico gerente de compras probablemente tiene mucha necesidad de mantener buenas relaciones sociales y prefiere las relaciones amigables y continuas con los proveedores a, por ejemplo, reducir los costos o acelerar las entregas. En otros lugares, los gerentes locales pueden colocar los objetivos organizacionales, como el bienestar social y el de los empleados, por encima de las prioridades de crecimiento y eficiencia de la empresa matriz extranjera.

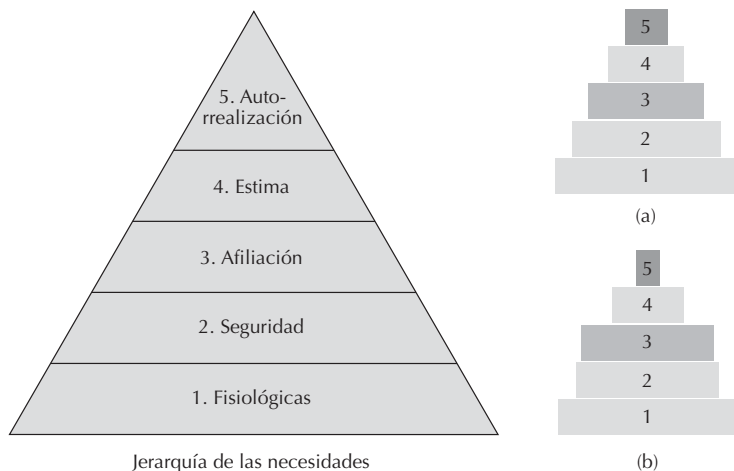
La jerarquía de las necesidades difiere entre países.

**Jerarquía de las necesidades** La **jerarquía de las necesidades** es una teoría de motivación, según la cual, las personas tratan de satisfacer las necesidades de orden inferior antes de tratar de satisfacer las de orden superior.<sup>40</sup> Como se observa en la figura 2.4, las necesidades más básicas son *fisiológicas*: las necesidades de alimento, agua y sexo. Es preciso satisfacer (o casi satisfacer) tales necesidades antes de que las necesidades de *seguridad*, como la de contar con un entorno físico y emocional seguro, se conviertan en un motivador suficientemente poderoso. Entonces, la persona debe satisfacer la necesidad de seguridad antes de activar el efecto motivacional de las necesidades de *afiliación* o pertenencia social (como la necesidad de aceptación de los iguales). Después de satisfacer las necesidades de afiliación, una persona se sentirá motivada a satisfacer la necesidad de *autoestima*, es decir, la necesidad de reforzar su propia imagen mediante el reconocimiento, la atención y el aprecio. La necesidad de orden más alto es la de *autorrealización*, que significa autosatisfacción, o (para citar a Robert Lewis Stevenson) “convertirse en todo lo que es posible llegar a ser”. Por último, hay que señalar que la teoría de la jerarquía de las necesidades también implica que uno trabaja típicamente para satisfacer una necesidad, pero una vez satisfecha, su valor como motivador disminuye.

¿Qué indica la teoría de la jerarquía de las necesidades acerca de los negocios en países extranjeros? Para empezar, la investigación ha demostrado que la gente de diferentes países no

**FIGURA 2.4 La jerarquía de las necesidades y comparaciones de importancia de las necesidades**

La pirámide de la izquierda representa los cinco niveles de la jerarquía de las necesidades formulada por Maslow. Las dos pirámides de bloques a la derecha (a, b) representan dos grupos diferentes de personas (por ejemplo, las poblaciones de dos países distintos). Obsérvese que el bloque que representa las necesidades de afiliación (nivel 3) es más ancho en (b) que en (a); por el contrario, el bloque que representa las necesidades de autorrealización (nivel 5) es más ancho en (a) que en (b). En otras palabras, incluso si se clasifican diversas necesidades en el mismo orden (o jerarquía), la gente de un país puede considerar que una necesidad de orden superior determinada es más importante (bloque más ancho) que los habitantes de otro país.



sólo atribuye distintos grados de importancia a cada necesidad, sino que también clasifica las necesidades de orden superior de manera diferente. Así pues, la teoría de la jerarquía de las necesidades puede ser útil para diferenciar entre las preferencias de recompensas que tienen los empleados en distintos países. Por ejemplo, en los países muy pobres, una empresa puede motivar a sus trabajadores simplemente con pagarles lo suficiente para satisfacer sus necesidades de techo y comida. En otras partes, los trabajadores están motivados por otras necesidades.

### PREFERENCIAS DE RELACIONES

Hasta el momento, hemos analizado dos categorías de prácticas de comportamiento que afectan a los negocios: los sistemas de estratificación social y la motivación para el trabajo. Entre otras cosas, se estableció que, dentro de los sistemas de estratificación social, no todos los que están dentro de un grupo de referencia son necesariamente iguales. Además, se vio que las diferentes normas culturales influyen tanto la motivación para el trabajo como en las formas de motivar a los empleados. A continuación se analizarán algunos de los valores que fundamentan estas diferencias.

**Distancia del poder** Las preferencias de los empleados respecto a cómo interactuar con sus jefes, subordinados y compañeros varía considerablemente de un país a otro. Hay mucha documentación anecdótica que indica que la gente se desempeña mejor cuando la naturaleza de sus interacciones concuerda con sus preferencias. Por eso, las empresas necesitan alinear los estilos de administración con las preferencias de los empleados para interactuar con los superiores.

La **distancia del poder** se refiere a esta relación general entre superiores y subordinados. Cuando la distancia es *grande*, la gente prefiere que haya poca consulta entre superiores y subordinados; es decir, los empleados generalmente prefieren uno de dos estilos de administración: *autocrático* (gobernar con autoridad ilimitada) o *paternalista* (regular la conducta mediante la satisfacción de las necesidades). Cuando la distancia del poder es *corta*, prefieren los estilos "consultivos".<sup>41</sup> Por tanto, ¿qué pasaría si una compañía holandesa asignara a gerentes nacionales, que por lo general prefieren una distancia corta del poder, para mejorar la productividad en una fábrica en Marruecos, donde los trabajadores típicamente prefieren una distancia grande del poder? Los gerentes holandeses consultarían con los subordinados marroquíes para tratar de mejorar la productividad de los empleados. Por desgracia, quizá terminarían por hacer

Hay variaciones nacionales en la preferencia por una administración autocrática o consultiva.

sentir tan incómodos a los subordinados con el nuevo estilo de administración que el desempeño se deterioraría aún más en lugar de mejorar.

Resulta interesante observar que los empleados que prefieren un estilo autocrático de relación entre superior y subordinado también están dispuestos a aceptar la toma de decisiones por una mayoría de subordinados. Lo que no aceptan es la interacción entre superiores y subordinados en la toma de decisiones. Es evidente que los métodos de participación de los trabajadores son más eficaces en algunos países que en otros.

Los entornos de trabajo "seguros" motivan a los colectivistas.  
Los retos motivan a los individualistas.

**Individualismo y colectivismo** Algunos estudios han comparado también las inclinaciones de los empleados hacia el **individualismo** o el **colectivismo**. El "individualismo" se caracteriza por la escasa dependencia de la organización respecto a satisfacer el tiempo libre, mejorar las habilidades y recibir prestaciones, así como una preferencia por la toma de decisiones personales y retos en el trabajo. En contraste, el "colectivismo" alienta la dependencia de la organización y la preferencia por capacitación completa, condiciones laborales satisfactorias y buenas prestaciones. En los países tipificados por un alto nivel de individualismo, la autorrealización es un motivador primordial porque los empleados desean retos. En los que se caracterizan por un elevado nivel de colectivismo, la necesidad de seguridad; en especial el desea de un entorno seguro tanto físico como emocional es un motivador fundamental.<sup>42</sup>

El grado de individualismo y colectivismo también influye en las interacciones de los empleados. Por ejemplo, Japón tiene una cultura mucho más colectivista que Estados Unidos, sobre todo en lo que concierne a la función de los grupos de trabajo. Por ejemplo, considérese el caso de Levi Strauss, que introdujo el sistema de producción basado en equipos en varias fábricas estadounidenses porque los gerentes en el extranjero habían observado un elevado nivel de productividad cuando este sistema se utilizó en Asia. Por desgracia, los empleados de Estados Unidos, en especial los trabajadores más calificados, detestaban el sistema, la productividad se redujo y Levi volvió a un sistema más adecuado para su personal nacional.

**Diferencias situacionales: la familia** La aplicación de cualquier medida de *individualismo o colectivismo* es un proceso complejo e impreciso.<sup>43</sup> Por ejemplo, en algunos casos, la preferencia por el individualismo puede variar según las circunstancias. Aunque China y México se caracterizan por tener culturas colectivistas, difieren de Japón en cuanto a que la preferencia por el colectivismo se basa en las relaciones de parentesco y no llega al lugar de trabajo.<sup>44</sup> Más aún, tanto en China como en México, el concepto de familia incluye no sólo a la *familia nuclear* (que está compuesta por el esposo, la esposa y los hijos menores), sino también a la *familia ampliada verticalmente* (que incluye miembros de varias generaciones) y quizá también a la *familia ampliada horizontalmente* (que abarca a tías, tíos y primos).

Estas diferencias afectan los negocios de varias maneras:

1. Las recompensas materiales del trabajo individual pueden ser menos motivadoras porque se dividen entre los miembros del grupo.
2. Debido a que la reubicación implica que los miembros de la familia también deben encontrar nuevos empleos, la movilidad geográfica del trabajador es limitada. Incluso cuando las familias ampliadas no viven juntas, se reduce la movilidad porque las personas prefieren permanecer cerca de sus familiares.
3. Las decisiones de compra pueden ser más complicadas debido a que los papeles de los integrantes de la familia se interrelacionan.
4. Las necesidades sociales y de seguridad se pueden satisfacer en forma más eficaz en el hogar que en el lugar de trabajo.

## COMPORTAMIENTO RELACIONADO CON EL RIESGO

Las personas de varias culturas difieren en la disposición a aceptar las cosas tal como son y en los sentimientos que abrigan sobre el control de su propio destino. El siguiente análisis examina cuatro tipos de *comportamiento relacionado con el riesgo* que refleja estas actitudes: *evasión de la incertidumbre, confianza, orientación hacia el futuro y fatalismo*.

**Evasión de la incertidumbre** Si uno prefiere **evitar la incertidumbre**, también prefiere las cantidades conocidas. En los países donde esta preferencia es alta, los empleados prefieren



las reglas establecidas que deben observarse, aunque quebrantarlas pueda beneficiar a la empresa. Además, estos empleados planean trabajar para la empresa durante mucho tiempo, prefiriendo la certidumbre de sus puestos actuales a la incertidumbre de mejores oportunidades de progreso en cualquier otro lado.<sup>45</sup> Cuando la preferencia por evitar la incertidumbre es muy marcada, los superiores deben dar instrucciones precisas a sus subordinados, puesto que, en general, éstos no están motivados para determinar por sí mismos lo que necesitan hacer para trabajar por los intereses de la empresa.

En los mismos países, pocos consumidores están preparados para afrontar el riesgo de ser los primeros en probar un nuevo producto. Es evidente que ésta es una consideración muy importante para las empresas que tratan de decidir dónde introducir nuevos productos. Por ejemplo, una gran parte de las ventas de Gillette proviene de productos que la empresa ha lanzado al mercado en fechas recientes. Por tanto, a Gillette le conviene incursionar en mercados como el de Dinamarca y el Reino Unido, que tienen un nivel bajo de evasión de incertidumbre, antes de aventurarse en Bélgica y Portugal, que tienen un nivel alto.

**Confianza** En los estudios que miden la *confianza* en diferentes países se pide a los encuestados que evalúen reactivos como: “se puede confiar en la mayoría de las personas” y “ningún grado de cautela es suficiente para tratar con la gente”. Los resultados indican diferencias internacionales importantes. Por ejemplo, un porcentaje mucho más alto de noruegos que de brasileños cree que la mayoría de las personas son dignas de confianza.<sup>46</sup> Donde el nivel de confianza es alto, el costo de hacer negocios tiende a ser más bajo porque los gerentes no tienen que dedicar tiempo a prever cada posible contingencia y supervisar cada acción para que haya conformidad con ciertos principios de negocios. En vez de eso, pueden dedicar tiempo a invertir e innovar.<sup>47</sup>

**Orientación hacia el futuro** Debido a que las culturas difieren en la percepción de los riesgos de retrasar la satisfacción de las necesidades actuales e invertir para el futuro, también difieren en el grado en que los individuos viven para el presente más que para el futuro. Por ejemplo, la orientación hacia el futuro es mayor en Suiza, los Países Bajos y Canadá que en Rusia, Polonia e Italia.<sup>48</sup> En las culturas de los primeros, las empresas pueden motivar mejor a los empleados por medio de los programas de remuneración a futuro, como los planes de jubilación.

**Fatalismo** Si las personas creen firmemente en la autodeterminación, estarán más dispuestas a trabajar duro para lograr metas y asumir la responsabilidad del desempeño. Pero si son *fatalistas*, es decir, si creen que cada acontecimiento es inevitable, es menos probable que acepten la relación básica entre causa y efecto. En los países con un alto grado de fatalismo, la gente planea menos para las contingencias. Por ejemplo, pueden negarse a comprar seguros. Las diferencias religiosas desempeñan una función significativa en los niveles de fatalismo en una cultura. Las sociedades cristianas, budistas, hinduistas y musulmanas conservadoras o fundamentalistas tienden a considerar los acontecimientos como “la voluntad de Dios”. Asimismo, son menos predispuestas a dejarse llevar por la lógica de causa y efecto que por tácticas como súplicas personales y ofrecimientos de recompensas por cumplir peticiones.<sup>49</sup>

## PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN Y TAREAS

A menudo nos dicen que “la belleza está en los ojos del que la mira”. Lo mismo ocurre, al parecer, con las percepciones y juicios, a nivel cultural y personal. Tanto las percepciones como los juicios se basan en lo que la gente percibe como *información* precisa, y las diferentes culturas manejan esta información en formas diversas. El análisis siguiente examina cómo las personas de diferentes culturas perciben, obtienen y procesan la información.

**Percepción de indicios** Como regla, somos selectivos para percibir los *indicios* (características que nos informan acerca de la naturaleza de algo). Identificamos las cosas a través de nuestros sentidos (vista, olfato, tacto, oído o gusto), y cada sentido nos proporciona información de diversas maneras; por ejemplo, mediante la vista percibimos el color, la profundidad y la forma. Los indicios en los que se basa la gente difieren entre culturas. En parte, la razón es fisiológica. Por ejemplo, las diferencias genéticas en la pigmentación de los ojos permiten a algunas personas diferenciar los colores con mayor precisión que otras.

Las nacionalidades difieren en:

- Facilidad para manejar la incertidumbre.
- Grado de confianza entre la gente.
- Orientación hacia el futuro.
- Actitudes de autodeterminación y fatalismo.

Las diferencias de percepción también reflejan factores culturales. La riqueza del vocabulario descriptivo de algunas personas les permite notar y expresar diferencias de color muy sutiles. Esta diferencia en las facultades perceptivas también permite a algunas culturas percibir ciertos sujetos con mayor precisión que otras. Por ejemplo, los árabes tienen más de 6,000 palabras diferentes para nombrar a los camellos, las partes de su cuerpo y el equipo relacionado con ellos,<sup>50</sup> y los hablantes de árabe pueden expresar detalles sutiles sobre los camellos que probablemente pasarían inadvertidos para casi todos los demás.

Para los gerentes es útil saber si las culturas prefieren:

- La información específica o general.
- El manejo secuencial o simultáneo de las situaciones.
- El manejo de principios o de asuntos menores en primer lugar.

**Obtención de información: culturas de alto o bajo contexto** Los investigadores clasifican a algunos países (como Estados Unidos y los de la mayor parte del norte de Europa) como **culturas de bajo contexto**; es decir, culturas en las que la mayoría de las personas consideran importante sólo la información de primera mano que tiene relación directa con las decisiones que necesitan tomar. En los negocios, estas personas dedican poco tiempo a las conversaciones triviales y tienden a ir al grano. En las **culturas de alto contexto** (por ejemplo, en la mayoría de los países en el sur de Europa), la gente tiende a creer que la información periférica es pertinente en la toma de decisiones y sirve para inferir significados de las cosas que se dicen en forma indirecta o informal.

Cuando las personas de los dos tipos de culturas tienen que tratar entre sí, las que vienen de culturas de bajo contexto podrían considerar que las de alto contexto son ineficientes y pierden el tiempo. A la inversa, las personas de culturas de alto contexto podrían pensar que las que vienen de culturas de bajo contexto son demasiado agresivas como para confiar en ellas. Recuerde el caso introductorio, por ejemplo, en el que los dos vendedores ingleses tuvieron problemas (causados en buena medida) por el método de bajo contexto que emplearon para desenvolverse en el entorno de negocios de alto contexto de Arabia Saudita.



**Procesamiento de la información** El procesamiento de la información es una actividad universal en el sentido de que todas las culturas clasifican, planean y cuantifican. Sin embargo, al mismo tiempo, aunque todas las culturas tienen sistemas propios para ordenar y clasificar la información, éstos varían mucho de un país a otro. Por ejemplo, en las guías telefónicas de Estados Unidos, los suscriptores aparecen en orden alfabético por apellido (nombre de la familia). En Islandia, las guías se organizan por los nombres de pila de los suscriptores. (Los apellidos islámicos se derivan del nombre del padre: así, Jon, hijo de Thor, es Jon Thorsson, y el apellido de su hermana es *Thorsdottir* ["hija de Thor"]). Para desempeñarse con eficiencia y trabajar en términos amigables en un entorno extranjero, es necesario comprender tales diferencias en los sistemas de procesamiento. Y tal vez lo más importante, los diferentes sistemas de procesamiento crean retos para compartir los datos a nivel global. Incluso el uso de directorios personales globales es problemático debido a los distintos alfabetos y sistemas de alfabetización.

**Culturas monocrónicas y policrónicas** Las diferencias culturales también afectan el grado en que la gente se siente cómoda ejecutando varias tareas al mismo tiempo. Por ejemplo, según varios investigadores, las culturas del norte de Europa son **monocrónicas**; es decir, la gente prefiere trabajar en secuencia; por ejemplo, las personas prefieren terminar las transacciones con un cliente antes de tratar con otro. Por el contrario, los europeos del sur, **policrónicos**, se sienten más cómodos cuando trabajan de manera simultánea en una variedad de tareas. Uno de los resultados de una actitud policrónica es la sensación de incomodidad que produce el no poder comenzar a tratar de inmediato con todos los clientes que necesitan atención.<sup>51</sup> Imagine los malos entendidos que podrían surgir si los dos tipos de empresarios trataran de reunirse. ¿Qué pasaría si los empresarios del norte de Europa creen que sus colegas del sur de Europa no están interesados en hacer negocios con ellos si éstos no les dedican toda su atención?

**Idealismo y pragmatismo** Mientras que algunas culturas tienden a centrarse primero en el todo y después en las partes, otras hacen lo contrario. Considérese el siguiente ejemplo. Cuando se les pide que describan una escena submarina en la que un gran pez nada entre otros peces más pequeños y otro tipo de vida acuática, la mayoría de los japoneses describe primero el panorama general. Sin embargo, la mayor parte de los estadounidenses describe primero al pez grande.<sup>52</sup>

De modo similar, algunas culturas prefieren establecer principios generales antes de tratar de resolver los detalles menores; este método se conoce a veces como **idealismo**. Se dice que las culturas en las que las personas se centran más en los detalles que en los principios

abstractos se caracterizan por su **pragmatismo**. Las diferencias en el procesamiento de la información pueden afectar los negocios de muchas maneras. Por ejemplo, en una cultura de pragmáticos (como la de Estados Unidos), las negociaciones laborales tienden a centrarse en asuntos bien definidos, por ejemplo, los aumentos en el pago por hora a una unidad de trabajadores específica. En una cultura idealista, como la de Argentina, los conflictos laborales tienden a desdibujar el punto focal de las demandas específicas y los trabajadores dependen más de las acciones en masa, como las huelgas generales o las actividades políticas, para dar a conocer sus principios fundamentales.

## COMUNICACIONES

Hasta aquí hemos analizado cómo el idioma afecta la cultura y los negocios internacionales. Ahora estudiaremos los problemas de *comunicación*, es decir, los problemas que surgen de la traducción del lenguaje hablado y escrito. Estos problemas se presentan no sólo al cambiar de un idioma a otro, sino también cuando es necesario comunicarse con alguien de otro país que tiene el mismo idioma oficial. En seguida, examinaremos la comunicación que ocurre fuera del lenguaje hablado y escrito, por medio del llamado “lenguaje silencioso”.

**Lenguaje hablado y escrito** Traducir fielmente de un idioma a otro no es tan sencillo como parece. Algunas palabras simplemente no tienen traducción directa. Por ejemplo, no existe una palabra en español para designar a todas las personas que trabajan en una empresa (como *employees*). En su lugar, existe una palabra, *empleados*, que significa “oficinistas, empleados administrativos” y otra, obreros, que se refiere a los trabajadores de producción. Esta distinción muestra enormes distinciones de clase entre los diferentes grupos y afecta los negocios internacionales porque puede dar lugar a malas interpretaciones cuando se reúnen gerentes de países de habla hispana y de habla inglesa.

Además, los idiomas y el significado común de las palabras están en constante evolución. Por ejemplo, Microsoft compró una vez un diccionario de sinónimos para su versión en español de Word, pero cuando terminó de implementar el software, las connotaciones de muchos sinónimos anticuados había cambiado; de hecho, algunos se habían transformado en verdaderos insultos, como decir *bastardo* para referirse a personas de raza mixta. Sólo cuando los periódicos y otros medios de información censuraron severamente el programa, Microsoft empezó a corregir el software, pero ya era demasiado tarde, porque la empresa había alejado a una cantidad incalculable de posibles clientes latinoamericanos.<sup>53</sup> Recuérdese también que, en cualquier idioma, las palabras significan diferentes cosas en distintos contextos. Por ejemplo, una empresa estadounidense se describió como una “vieja amiga” de China. Por desgracia, la palabra china que eligió para decir vieja significaba “ex” en lugar de “de mucho tiempo”.<sup>54</sup>

Por último, hay que recordar que la gramática es compleja y el uso incorrecto, aunque sea leve, del vocabulario (o incluso la colocación de una palabra) puede cambiar considerablemente el significado de un enunciado. Los siguientes ejemplos de letreros, cada uno compuesto originalmente para brindar asistencia a huéspedes angloparlantes, se han observado en hoteles alrededor del mundo:

FRANCIA: “Please leave your values at the desk” (“por favor deje sus valores en la recepción”, en lugar de “por favor deje sus objetos de valor en la recepción”).

MÉXICO (para garantizar a los huéspedes la potabilidad del agua): “The manager has personally passed all the water served here” (“el gerente ha probado personalmente toda el agua que se sirve aquí”).

JAPÓN: “You are invited to take advantage of the chambermaid” (“se le invita a aprovecharse de la camarera”).

NORUEGA: “Ladies are requested not to have children in the bar” (“se solicita a las damas no tener niños en el bar”).

SUIZA: “Because of the impropriety of entertaining guests of the opposite sex in the bedroom, it is suggested that the lobby be used for this purpose” (“debido a la impropiedad de agasajar a huéspedes del sexo opuesto en la habitación, se sugiere usar el lobby para este propósito”).

GRECIA (en la recepción): “We will execute customers in strict rotation” (“ejecutaremos a todos los clientes en rotación estricta”).

Los ejemplos anteriores muestran el lado cómico de las barreras del lenguaje; de hecho, los lapsus ocasionan por lo general sólo un leve bochorno. Sin embargo, una traducción defi-

Las comunicaciones transfronterizas no siempre se traducen como se desea.

ciente puede tener consecuencias mucho más graves. Las malas traducciones han ocasionado derrumbes estructurales en edificios y choques aéreos, como la colisión entre los aviones de Air Kazakhstan y Saudi Arabian Air en India.<sup>55</sup> Cuando se trata de correspondencia, negociaciones, anuncios, conversaciones y, en especial, contratos, es preciso elegir las palabras cuidadosamente. Aunque no hay una forma infalible de asegurar una buena traducción, la gente de negocios experimentada sigue reglas como las siguientes:

- Obtenga referencias de los traductores.
- Asegúrese de que el traductor conozca el vocabulario técnico de la industria.
- Realice una *traducción inversa* del trabajo escrito. Por ejemplo, mande traducir un texto del inglés al francés con un traductor y encargue que otro traduzca la versión francesa al inglés. Si el mensaje final dice lo mismo que lo que se dijo originalmente, la traducción es probablemente satisfactoria.
- Use palabras sencillas siempre que sea posible (como *prohibición* en vez de *interdicción*).
- Evite el argot o lenguaje coloquial. El argot estadounidense, en especial las palabras o frases que se originan en los deportes, como *off base*, *out in left field*, *threw me a curve* y *ball-park figure*, probablemente no signifiquen nada para la mayoría de los empresarios fuera de Estados Unidos.
- Cuando usted o su colega negocien en otro idioma que no sea su lengua materna, aclare la comunicación de varias maneras (como repetirlas con diferentes palabras y hacer preguntas) para contar con la seguridad de que todas las partes tengan la misma interpretación.
- Reconozca la necesidad y calcule el costo, desde el inicio, del tiempo adicional requerido para la traducción y las aclaraciones.

Tenga cuidado con el humor. Aunque muchos chistes tienen atractivo universal, no ocurre lo mismo con muchas frases humorísticas. Por ejemplo, cuando un ejecutivo de Microsoft dio un discurso ante ejecutivos de India comentó con sarcasmo que en realidad carecía de la competencia para hablar porque nunca había terminado su maestría en administración. El comentario fue mal recibido porque los indios atribuyen mucha importancia a la educación y a perseverar en los estudios, en lugar de abandonarlos.<sup>56</sup>

Finalmente, aun cuando todas las partes interesadas provengan de países que comparten un mismo idioma oficial, no hay que suponer que la comunicación será sencilla y que todos entenderán lo mismo. Por ejemplo, la tabla 2.1 muestra algunas de las aproximadamente 4,000 palabras que tienen significados diferentes en inglés británico y estadounidense. He aquí un buen ejemplo de lo que puede salir mal. Cuando Hershey's lanzó su barra de chocolate Elegancita en América Latina, su costosa campaña publicitaria anunció con bombos y platillos el relleno de *cajeta* del producto. Por desgracia, aunque *cajeta* significa "dulce de leche de cabra" en México, en la mayoría de los países de América del Sur es una palabra vulgar para denominar una parte de la anatomía femenina.<sup>57</sup>

**Lenguaje silencioso** Por supuesto, el lenguaje hablado y escrito no es el único medio de comunicación. De hecho, constantemente intercambiamos mensajes mediante una multitud

**TABLA 2.1 Riesgos de equivocar las palabras en el idioma de los negocios**

Estados Unidos		Reino Unido
<i>turnover</i>	(rotación)	<i>redundancy</i>
<i>sales</i>	(ventas)	<i>turnover</i>
<i>inventory</i>	(inventario)	<i>stock</i>
<i>stock</i>	(acciones)	<i>shares</i>
<i>president</i>	(director ejecutivo)	<i>managing director</i>
<i>paperback</i>	(pasta blanda)	<i>limp cover</i>

A continuación se presentan dos listas breves que contienen palabras cuyo significado es diferente en Estados Unidos y el Reino Unido, "dos países separados por un idioma común", como alguna vez comentó sarcásticamente el dramaturgo británico George Bernard Shaw. Existen aproximadamente 4,000 palabras que tienen el potencial de causar problemas a gente que, en teoría, habla el mismo idioma.



de señales no verbales que forman lo que se ha llamado “lenguaje silencioso”.<sup>58</sup> En el caso introductorio se ofrece un buen ejemplo. Recuérdese que, en el proceso de evaluación de las respuestas locales a un establecimiento como Java Lounge, los consultores descubrieron que las restricciones culturales limitaban el número de árabes sauditas que podían entrevistar; por tanto, para seleccionar a los candidatos más prometedores para las entrevistas, recurrieron a observar el comportamiento y ciertas señales físicas.

Los colores son un aspecto interesante del “lenguaje silencioso” de una cultura, porque evocan significados que provienen de la experiencia cultural. Por ejemplo, en la mayoría de los países occidentales, el negro se relaciona con la muerte. El blanco tiene ese mismo significado en algunas partes de Asia y el morado en América Latina. Para que los productos tengan éxito, sus colores deben concordar, como es evidente, con el marco de referencia de los consumidores. Por ejemplo, cuando United Airlines promovió un nuevo servicio de pasajeros en Hong Kong, regalando claveles blancos a sus mejores clientes, la promoción resultó contraproducente. ¿Por qué? En Hong Kong la gente regala claveles blancos sólo cuando le da el pésame a alguien por la muerte de algún familiar. Por el lado del lenguaje hablado, Motorola tuvo dificultades para asignar números de teléfono celular en China porque ciertos sonidos en mandarín no se oían bien. Si uno da un número que termina en 54-7424, suena como si estuviera diciendo: “Yo muero, mi esposa muere, mi hijo muere”.<sup>59</sup>

**Distancia** Otro aspecto del lenguaje silencioso es la distancia que mantienen las personas mientras conversan. El sentido que tenemos de la distancia adecuada es aprendido y difiere entre las culturas. Por ejemplo, en Estados Unidos, la distancia acostumbrada para una charla de negocios es de 1.5 a 2.5 metros, y para un asunto personal, es de 45 a 90 centímetros.<sup>60</sup> Cuando la distancia es menor o mayor de lo acostumbrado, las personas tienden a sentirse incómodas. Por tanto, los gerentes estadounidenses que hacen negocios en América Latina tal vez retrocedan constantemente para evitar la distancia conversacional más corta a la que sus homólogos latinoamericanos están acostumbrados. Al final de la charla, es probable que las partes terminen sintiéndose incómodas con los demás sin saber exactamente por qué.

**Tiempo y puntualidad** La percepción del tiempo y la puntualidad es otra clave silenciosa que puede diferir según el contexto cultural y crea confusión. En Estados Unidos, los participantes generalmente llegan temprano a una cita de negocios, unos minutos tarde a una cena en la casa de alguien y un poco más tarde a una fiesta. En otro país, el concepto de puntualidad en todas y cada una de estas situaciones puede ser diferente. Por ejemplo, un empresario estadounidense en América Latina puede considerar descortés a un colega latinoamericano, si éste no llega a la hora acordada para una reunión de negocios. A la inversa, un anfitrión latinoamericano puede considerar igualmente descortés a un invitado estadounidense que llega a la cena sólo unos minutos después de la hora de la invitación.

En términos culturales, existen diferentes formas de ver el tiempo. En los países anglófonos, germánicos y escandinavos, la gente tiende a valorar el tiempo como un bien escaso; si se pierde, no es posible recuperarlo.<sup>61</sup> Por tanto, la gente está predispuesta no sólo a apearse a los horarios, sino también a poner énfasis en los resultados a corto plazo, incluso si tardándose más hubieran producido mejores resultados.

En contraste, la gente que considera el tiempo como un suceso, prefiere tomarse el tiempo necesario para completar dicho suceso. En cierto caso, una empresa estadounidense que competía por un contrato en México con una empresa francesa hizo una presentación, segura de que ganaría el contrato porque contaba con la mejor tecnología. De hecho, los ejecutivos de esta empresa programaron rigurosamente una reunión de todo el día en la ciudad de México, dando tiempo suficiente, según creían, para la presentación y las preguntas. Por desgracia, el grupo mexicano llegó una hora tarde. Luego, uno de los integrantes del grupo mexicano salió de la sala para atender una llamada telefónica urgente y todo el grupo se molestó cuando el equipo estadounidense trató de seguir sin la persona que había salido. En contraste, el grupo francés programó dos semanas de reuniones y obtuvo el contrato, aunque se sabía que su tecnología era a todas luces menos avanzada.<sup>62</sup>

**Lenguaje corporal** El lenguaje corporal, o quinésica, es decir la forma en que la gente camina, toca algo y mueve el cuerpo, también difiere de una cultura a otra. En efecto, muy pocos ademanes tienen significado universal. Por ejemplo, un griego, turco o búlgaro indica “sí” con un movimiento de cabeza hacia los lados que se parece mucho al movimiento de cabeza que

El lenguaje silencioso incluye las asociaciones de los colores, la sensación de la distancia adecuada, las señales relacionadas con el tiempo y la posición social, el lenguaje corporal y el prestigio.



### FIGURA 2.5 El lenguaje corporal no es universal

La línea delgada entre la aprobación y el menosprecio: muy pocos ademanes tienen significado universal. En Estados Unidos, es probable que uno quede bien si aprueba lo dicho por otra persona formando una O con el pulgar y el dedo índice (el llamado high sign). Sin embargo, en Alemania, Grecia y Francia, estaría expresando una opinión muy distinta.

Fuente: Los significados se tomaron de las descripciones de Roger E. Axtell, *Gestures* (Nueva York: John Wiley, 1998). Se reproduce con autorización.



significa “no” en Estados Unidos y en la mayor parte de Europa. Como muestra la figura 2.5, ciertos ademanes pueden tener varios significados, incluso algunos contradictorios.

**Prestigio** Otro factor en el lenguaje silencioso se relaciona con la posición de una persona en la organización. Un ejecutivo estadounidense que atribuye un gran valor a los objetos como señales de prestigio puede subestimar la importancia de sus homólogos extranjeros que no valoran las oficinas grandes de lujo en los pisos superiores. Un extranjero puede subestimar a sus homólogos estadounidenses que se ocupan de sus propios servicios, como abrir la puerta, ir por una taza de café y contestar llamadas telefónicas directamente.

## Estrategias para hacer frente a las diferencias culturales

Una vez que una empresa identifica las diferencias culturales más importantes en el país donde se propone hacer negocios, ¿debe adaptar sus prácticas habituales para lograr el éxito en ese país? ¿Las personas pueden superar en realidad los problemas de adaptación relacionados con la cultura cuando trabajan en el extranjero? No hay respuestas fáciles a estas preguntas, pero el análisis siguiente destaca algunas de las variables que afectan los *grados* de adaptación satisfactoria. En esencia, estas variables se dividen en cuatro temas:

1. El grado en que una cultura está dispuesta a aceptar la introducción de cualquier cosa que sea extranjera.
2. Si las diferencias culturales principales son pequeñas o grandes.
3. La capacidad de las personas para adaptarse a lo que encuentren en las culturas extranjeras.
4. La orientación de la administración general de la empresa que opera en una cultura extranjera.

En las siguientes secciones se trata cada uno de estos temas con cierta profundidad.

### ADAPTACIÓN

Las culturas anfitrionas no siempre esperan que los extranjeros se adapten a ellas.

Aunque el caso introductorio ilustra las ventajas de la adaptación a la cultura de un país anfitrión, las empresas internacionales en ocasiones han conseguido introducir productos, tecnologías y procedimientos operativos nuevos, realizando pocos ajustes. ¿Cómo han logrado esta hazaña? Sobre todo, porque el producto, tecnología o procedimiento que desean introducir no contraviene ninguna actitud profundamente arraigada, o porque la sociedad anfitriona está dispuesta a aceptar el producto o las costumbres extranjeras a cambio de otras ventajas. Por ejemplo, Bahrein permite la venta de productos de cerdo (comúnmente prohibidos por la ley religiosa) siempre que las transacciones se limiten a departamentos especiales de las tiendas de comestibles donde los musulmanes no pueden trabajar ni comprar.

A veces, la sociedad local considera de manera diferente a los extranjeros y a sus propios ciudadanos. Por ejemplo, los sobrecargos occidentales pueden usar pantalones vaqueros y camisetas en público cuando pasan la noche en Jiddah, Arabia Saudita, aunque las mujeres locales no pueden hacerlo.<sup>63</sup> Otras veces, los ciudadanos locales pueden sentir incluso que los extranjeros se mofan de sus culturas cuando éstos exageran en sus adaptaciones.<sup>64</sup> Pero en ocasiones, las leyes tratan a los ciudadanos extranjeros y locales por igual. Como se vio en el caso introductorio, las mujeres de Arabia Saudita pueden ser sometidas a inspecciones de patrullas autorizadas a vigilar el atuendo femenino, y esta autoridad se extiende tanto a las extranjeras, como a las nacionales.

## DISTANCIA CULTURAL: UTILIDAD Y LIMITACIONES

Como es lógico, algunos países son muy semejantes a otros, generalmente porque tienen en común muchas características culturales, como el idioma, religión, localización geográfica, origen étnico y nivel de desarrollo económico. Un estudio de Human Values comparó 43 sociedades con base en 405 dimensiones,<sup>65</sup> y los investigadores promediaron la *distancia cultural* que separa a los países en cada dimensión (por ejemplo, el número de países que separan a Suecia y España en cada dimensión) para determinar la *proximidad cultural* de dos países. En esta escala, el Reino Unido está culturalmente cerca de Estados Unidos y China, culturalmente distante.

El mapa 2.4 identifica 58 países de acuerdo con las conclusiones de un estudio realizado por GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) que se diseñó para agrupar países con base en una dimensión relativamente específica, a saber, los valores y actitudes de los gerentes de nivel medio hacia las características del liderazgo. Cuando una empresa inicia operaciones en un país que es culturalmente cercano, y no distante, o cuando opera dentro de un grupo de países que son parecidos en términos culturales, debe esperar encontrar menos diferencias culturales y enfrentar menos adaptaciones culturales. Una empresa ecuatoriana que tiene negocios en Colombia, por ejemplo, tendrá que hacer menos ajustes ahí que si quisiera operar en Tailandia.

Sin embargo, incluso dentro de cada grupo puede haber diferencias culturales significativas que afectan las prácticas de negocios. Además, los gerentes tal vez presupongan que los países que pertenecen a un mismo grupo son más homogéneos de lo que en verdad son, y si confían demasiado en las coincidencias entre su propio país y otra nación pueden pasar por alto detalles importantes. Por ejemplo, los papeles y el comportamiento de las mujeres difieren considerablemente de un país árabe a otro.

Las empresas también deben tomar en consideración la percepción que predomina en el país anfitrión de su función en el mercado. Por ejemplo, Disney, tuvo mucho más éxito cuando inauguró un parque temático en Japón que en Francia, a pesar de que Francia es más parecida culturalmente a Estados Unidos que Japón. ¿Por qué? Por un lado, por una variedad de razones los japoneses se mostraron más receptivos a Disney: 1) tanto los niños como los adultos japoneses, familiarizados con el “Club de Mickey Mouse” por televisión, percibían a Mickey Mouse como un personaje sano que no resultaba amenazador; 2) los japoneses tenían la tradición de comprar recuerdos en las excursiones familiares; y 3) la reputación de Disney de limpieza y rostros sonrientes encajaba bien en las preferencias japonesas por la armonía y el orden. Por otro lado, los franceses conocían a Mickey Mouse sólo como un personaje de tiras cómicas que se había reformulado para el mercado francés. Los recuerdos de Disney les parecían de mal gusto y pensaban que las políticas que exigían que el personal se vistiera de manera uniforme y sonriera mecánicamente constituían una violación de la dignidad personal.<sup>66</sup>

## CHOQUE CULTURAL

Toda empresa que desea operar en otro país tiene que enviar personal al extranjero durante periodos cortos y largos. Estos empleados están sujetos a las leyes del lugar donde van, así como a una posible exposición a ciertas prácticas extranjeras que pueden parecerles traumáticas. Por ejemplo, recuerde las formas severas de pena capital y castigo corporal en Arabia Saudita a las que se hizo alusión en el caso introductorio. Los turistas y viajeros de negocios deben recordar que las leyes sauditas (y también las sanciones) aplican tanto a los ciudadanos del país como a ellos mismos. De hecho, existen prácticas culturales en todo el mundo que muchos extranjeros consideran absolutamente reprobables y que van desde la poligamia y el matrimonio infantil hasta el concubinato, la esclavitud y quemar a las viudas. Tanto las empresas como las personas deben decidir si están preparadas para trabajar en lugares que ven con buenos ojos dichas prácticas.



Al hacer negocios en una cultura parecida, las empresas:

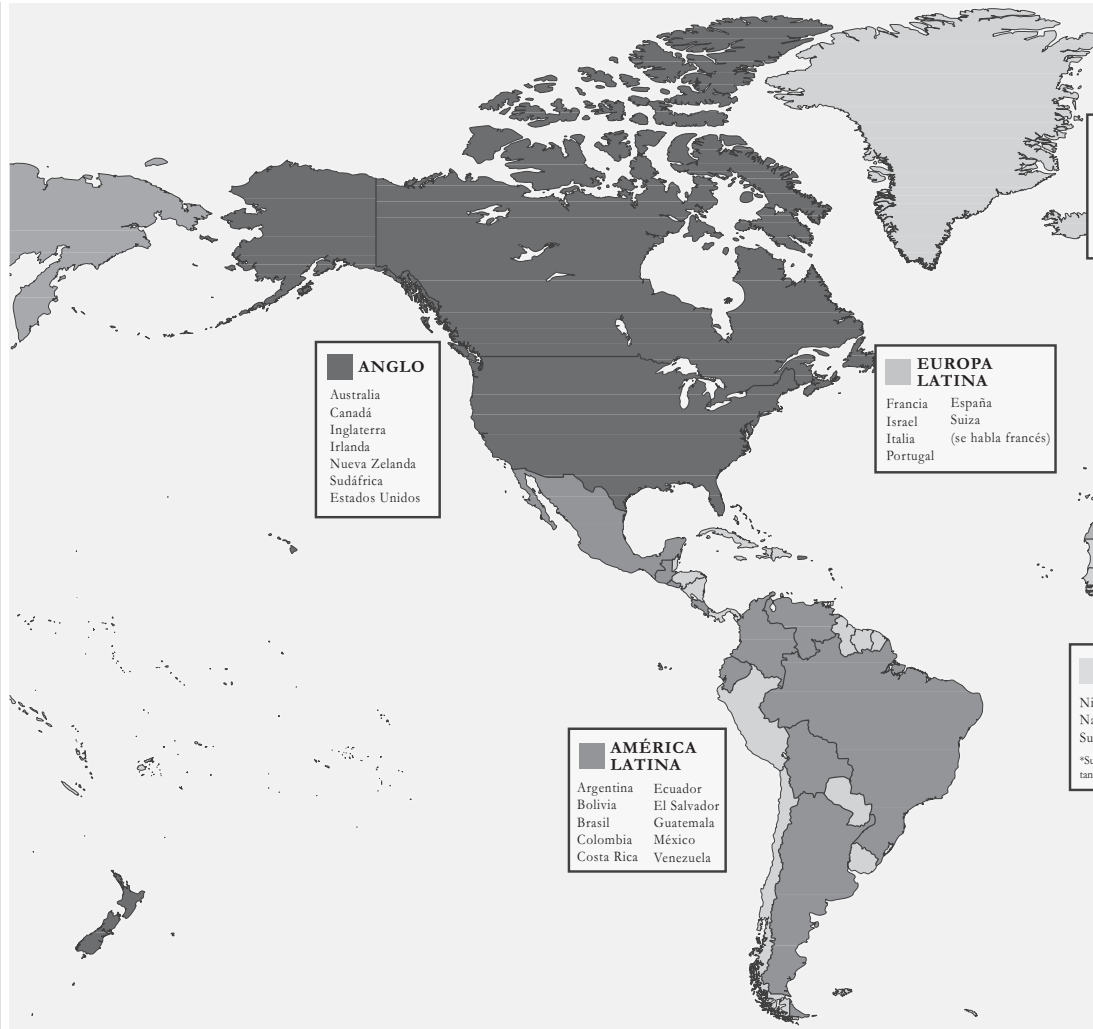
- Por lo general tienen que hacer menos ajustes.
- Pueden pasar por alto las diferencias sutiles.



**MAPA 2.4**  
**(Ver mapa a color**  
**al final del libro)**  
**Síntesis de los grupos**  
**de países**

Como se puede observar, este mapa ilustra uno de los resultados más importantes del estudio de GLOBE realizado a principios de 2000 sobre las actitudes y valores de los gerentes de nivel medio; es decir que los gerentes de diferentes países comparten distintas ideas acerca de la naturaleza del liderazgo, ideas que, como es de esperar, tienden a afectar las prácticas internas de negocios. Tenga en cuenta que las leyendas de los grupos (por ejemplo, Europa nórdica, Asia confucionista, etcétera) reflejan las actitudes de la mayoría de los países que componen cada grupo. Así, observe la inclusión de Turquía (donde el árabe no es el idioma dominante) en el grupo árabe, así como la inclusión de Costa Rica y Guatemala en el grupo latinoamericano, a pesar de que las actitudes en esos países tienden a parecerse más a los de los países agrupados en el grupo europeo latino.

*Fuente:* Tomado de Vipin Gupta, Paul J. Hanges y Peter Dorfman, "Cultural Clusters: Methodology and Findings," *Journal of World Business* 37 primavera de 2002, p. 13. Se reproduce con autorización de Elsevier.



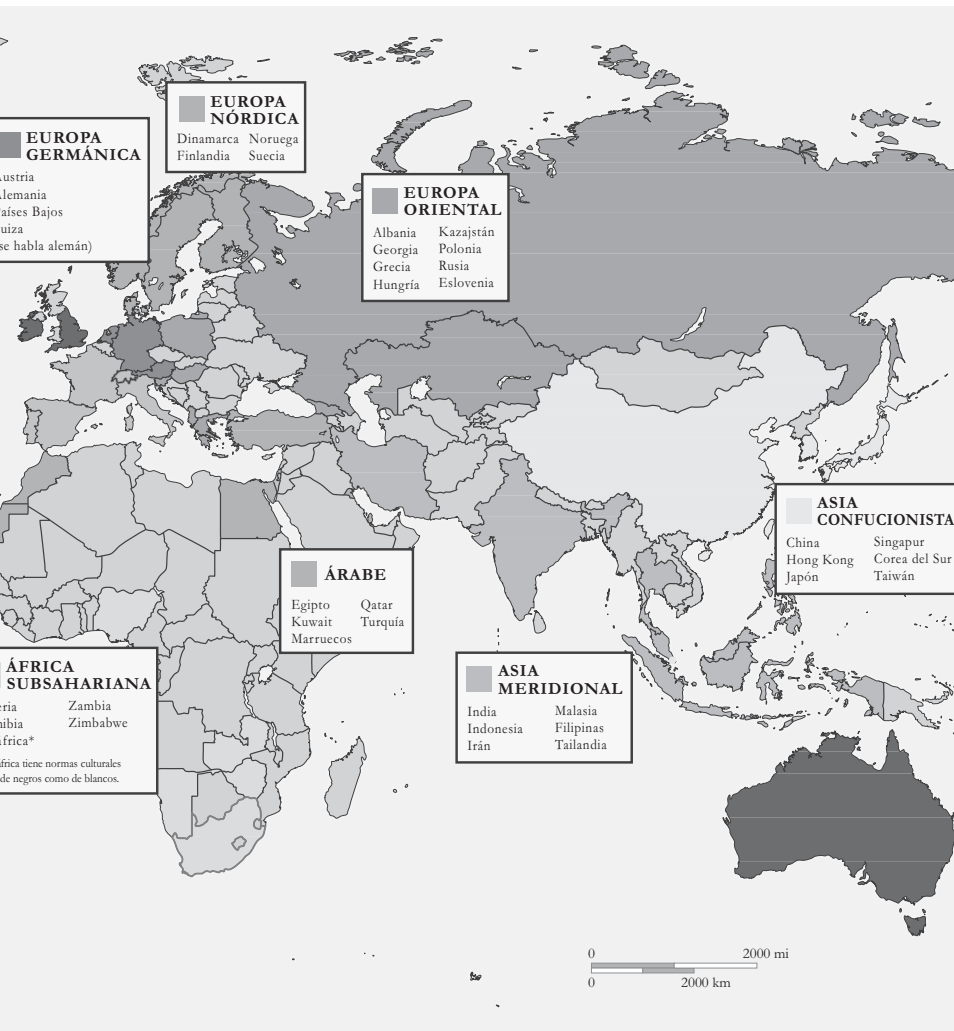
Algunas personas se sienten frustradas cuando experimentan una cultura diferente.

Además, incluso en los países cuyas prácticas no son necesariamente traumáticas para ellos, los trabajadores que van al extranjero a menudo sufren algo llamado **choque cultural**: la frustración que resulta de tener que asimilar una amplia gama de señales y expectativas culturales nuevas. Incluso las tareas que en apariencia son muy sencillas, como usar un tipo diferente de inodoro o teléfono, obtener un permiso para conducir o comprar estampillas postales pueden ser al principio experiencias abrumadoras.

Según algunos investigadores, la gente que trabaja en una cultura que es muy diferente de la propia puede pasar por ciertas etapas en el proceso de adaptación. Al principio, igual que los turistas, se sienten fascinados con las diferencias curiosas. Sin embargo, poco después se sienten deprimidos y confundidos (la fase de *choque cultural*) y esto afecta su eficacia en el entorno extranjero. Por fortuna, para la mayoría de las personas, el choque cultural comienza a disminuir después de un mes o dos a medida que se sienten más cómodas y experimentan mayor satisfacción con su trabajo.

Es interesante que algunas personas también experimenten choque cultural cuando regresan a sus países de origen (un fenómeno que se conoce como **choque cultural de reversa**). ¿Qué sucede? En esencia, han aprendido a aceptar lo que vivieron en el extranjero (quizá cosas simples como disfrutar de más tiempo para comer) que nunca fueron opciones comunes en su país.





## ORIENTACIONES DE LAS EMPRESAS Y LA ADMINISTRACIÓN

El grado de adaptación de una empresa y sus gerentes a una cultura extranjera depende no sólo de las condiciones de la cultura del país anfitrión, sino también de las actitudes de las empresas y gerentes del país de origen. Las secciones siguientes analizan tres de dichas actitudes u orientaciones: policentrismo, etnocentrismo y geocentrismo.

**Policentrismo** Una organización o un individuo *policéntrico* tiende a creer que las unidades de negocios en los diferentes países deben actuar como empresas locales. En virtud de los problemas específicos con los que muchas empresas se han topado en el extranjero, es comprensible que muchas desarrollen perspectivas policéntricas. Sin embargo, en algunos aspectos, el policentrismo puede ser una respuesta demasiado cautelosa a la diversidad cultural. ¿Por qué? Una empresa cuya perspectiva es demasiado rígida y policéntrica puede rehuir ciertos países o evitar transferir prácticas o recursos de su país de origen que podrían, de hecho, funcionar bien en el extranjero.

Veámoslo de esta manera. Para competir con eficacia, una empresa internacional, y sus unidades locales, por lo general debe realizar algunas funciones de manera diferente que la de los competidores que encuentra en el extranjero. Por ejemplo, quizá tenga que depender mucho más de la introducción de productos nuevos o inventar formas nuevas producirlos y venderlo.

La administración policéntrica está tan abrumada por las diferencias nacionales que no introduce cambios viables.

La administración etnocéntrica ignora las diferencias nacionales y

- Pasa por alto factores importantes.
- Cree que los objetivos del país de origen de la empresa deben imperar.
- Piensa que el cambio es fácil.



La administración geocéntrica a menudo aplica prácticas de negocios que son formas híbridas de las normas nacionales y extranjeras. En virtud de que la gente no necesariamente acepta el cambio con facilidad, la administración del cambio es importante.

## REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 1, las secciones sobre los “Factores físicos y sociales” que influyen en el entorno externo de una empresa clasifican varias restricciones que pueden afectar la capacidad de la compañía para hacer negocios a nivel mundial. La sección sobre “El entorno competitivo” habla de las restricciones que afectan otras áreas del entorno externo de una empresa.



Debido a que la empresa demasiado policéntrica es menos receptiva a la idea de arriesgarse a implementar innovaciones en un mercado desconocido, quizá opte por imitar las prácticas comprobadas en el país anfitrión y, en el proceso, pierda su superioridad innovadora que perfeccionó en su país de origen.

**Etnocentrismo** El *etnocentrismo* refleja la convicción de que la cultura propia es superior a la de otros países. En los negocios internacionales, generalmente describe a una empresa (o individuo) plenamente comprometido con el principio de que lo que funciona en su país de origen debe funcionar en el extranjero; tanto así que en sus prácticas en el exterior tiende a ignorar las diferencias en las culturas y los mercados.

Hablando en términos generales, el etnocentrismo puede conducir a los gerentes a adoptar tres grupos diferentes de prácticas:

1. Los gerentes pasan por alto factores culturales importantes porque se han acostumbrado a ciertas relaciones de causa y efecto en su país de origen. Así, los vendedores ingleses del caso introductorio supusieron, equivocadamente, que si actuaban con dinamismo podrían hacer el mismo número de visitas y ventas en Arabia Saudita que las que hacían en Gran Bretaña. Para controlar esta actitud etnocéntrica y asegurar no las ciega, las empresas pueden consultar listas de control de variables culturales (por ejemplo, como las que se mencionaron en este capítulo).
2. Aunque reconoce las diferencias ambientales, la empresa sigue centrándose en lograr los objetivos de su país de origen, en lugar de los objetivos que corresponden más a las condiciones extranjeras o mundiales. Como su desempeño no es tan bueno como el de los competidores locales (y porque probablemente está encontrando oposición a sus prácticas en los mercados extranjeros), la competitividad a largo plazo puede verse afectada.
3. Aunque reconoce las diferencias, la empresa subestima la complejidad de los problemas que entraña introducir productos nuevos o formas nuevas de venderlos.

Antes de continuar, es necesario señalar que el etnocentrismo no es necesariamente una visión equivocada. Obviamente, buena parte de lo que funciona en el país de origen funcionará también en el extranjero. Recuérdese también que al concentrarse en las diferencias nacionales en términos de *promedios*, se pasan por alto variaciones específicas dentro de los países. Una empresa que pone en práctica una estrategia enfocada puede vender sus productos a los consumidores atípicos, a pesar de que el consumidor *típico* del país tenga fuertes prejuicios culturales contra el producto. Por ejemplo, si se aplica una estrategia de este tipo, es posible vender productos cárnicos a la minoría de indios que comen carne con regularidad o de vez en cuando. Asimismo, una empresa puede identificar socios, proveedores y empleados entre la población minoritaria cuyas actitudes no encajan en el *promedio* cultural (siempre hay individualistas, incluso en las sociedades más colectivistas).

**Geocentrismo** Entre los extremos del policentrismo y el etnocentrismo están las prácticas de negocios internacionales que integran las prácticas de la empresa, las del país anfitrión y otras completamente nuevas.<sup>67</sup> Por ejemplo, tanto Saks Fifth Avenue como Harvey Nichols han adaptado sus prácticas acostumbradas de ventas en Arabia Saudita. Como se vio en el caso introductorio, sin embargo, también se han adaptado a las costumbres sauditas (por ejemplo, reservando pisos sólo para mujeres). Al mismo tiempo, han introducido prácticas totalmente nuevas, como ofrecer salones para los conductores privados de las clientas.

Este método, llamado *geocentrismo*, requiere que las empresas equilibren el conocimiento informado de sus propias culturas organizacionales con las necesidades, capacidades y restricciones tanto del país de origen como del país anfitrión. Debido a que estimula la innovación y mejora la probabilidad de éxito, el geocentrismo es el método preferido de las empresas que tienen operaciones en culturas y mercados extranjeros.

## Punto **Contrapunto**

¿Los negocios internacionales conducen al imperialismo cultural?

**Punto** **Sí**, es una idea ya muy aceptada: los negocios internacionales influyen en la globalización y ésta, a su vez, influye en la cultura. Ahora bien, no tengo nada en contra de los negocios internacionales o la globalización, cuando menos en parte. Lo que no me agrada es el *imperialismo cultural moderno*. ¿Qué es el imperialismo cultural moderno? Es lo que ocurre cuando el Occidente, en especial Estados Unidos, impone su supremacía técnica, política, militar y económica a los países en vías de desarrollo.<sup>68</sup>

Desde hace años, las empresas estadounidenses se han dedicado a exportar la cultura de Estados Unidos; por lo común, mediante tácticas que rara vez convienen a los intereses de las culturas nacionales en las que desean imponer su dominio económico. En virtud de que las compañías estadounidenses monopolizan los medios internacionales de entretenimiento, a la gente de todo el mundo no le queda más remedio que ver CNN, MTV y Disney Channel y continuamente se ve bombardeada por películas estadounidenses. Más aún, los mismos espectadores tienen que aguantar la enorme cantidad de anuncios de productos (todos de refrescos que no nutren y comida rápida que engorda) que se transmiten en los programas de televisión y el cine y de los cuales no pueden escapar, ni siquiera en la intimidad de su hogar.

¿Y qué decir de las hordas de turistas estadounidenses que derrochan más en una noche de alojamiento en un país en vías de desarrollo que lo que la camarera del hotel gana en todo un año? Si uno les pregunta, dirán que sólo están echando un vistazo a cómo vive la otra mitad, pero la verdad es que están vendiendo el estilo de vida estadounidense a un mercado objetivo que no puede costearlo y que probablemente esté mucho mejor sin la mayoría de las cosas que este estilo americano implica. Gracias al entretenimiento enlatado, la publicidad incansante y los vendedores que se hacen pasar por turistas, los compradores de cultura en los países subdesarrollados pueden probar las posesiones y prácticas estadounidenses hasta el hartazgo. No importa (por lo menos según la televisión y las películas) que provengan de un lugar poblado en su mayoría por archimillonarios y por policías y psicóticos insatisfechos cuya vida diaria está ocupada por partes de cuerpos esparcidas por las balas, sexo las veinticuatro horas del día y relaciones familiares vacías: es seductor y promueve todo lo “hecho en U.S.A.”. Por esta razón, las personas de todas partes del mundo están comenzando a comportarse y a hablar como estadounidenses ficticios; después de todo, el habla cotidiana de Manila a Managua está salpicada de coloquialismos en inglés. En el camino, la identidad cultural de cada pueblo va desapareciendo sin que nadie lo advierta.

Una vez que tienen el pie en la puerta, las empresas occidentales irrumpen para explotar la demanda que han creado y desestabilizan aún más la cultura local. En México, a Wal-Mart le importó un camino construir una supertienda prácticamente junto a unas ruinas muy antiguas y, por si fuera poco, erradicar en el proceso a un mercado popular cercano. Es más, debido a que las empresas internacionales tienden a agruparse

(continúa)

**Contrapunto** **No**, la implicación de lo que dice es que la gente en los países pobres acepta pasivamente todo lo que ve en los cines y la televisión, pero yo digo que no son *tan* ingenuos. Por supuesto, beben Coca-Cola (y comen en McDonald’s), pero le han dado la espalda a muchos productos que las empresas internacionales han tratado de imponerles. Al igual que la mayoría de nosotros, escogen y deciden lo que quieren y no quieren con base en sus propias necesidades y bajo sus propios términos culturales.<sup>70</sup> A propósito, también parece que usted supone que las culturas en los países en vías de desarrollo son iguales. No es así. Son diferentes, y debido a sus diferencias, interpretan lo que ven y oyen, y lo que compran, de manera muy diferente.

Usted también deja entrever que la difusión cultural es un proceso de un solo sentido: de subdesarrollado a desarrollado. Incluso insinúa que los países desarrollados pueden repeler asaltos de invasores culturales. Sí, Francia trata de proteger su industria cinematográfica con un plan quijotesco para “mantener la cultura francesa”, pero tal vez todo el esfuerzo esté mal enfocado: incluso en su así llamada “edad de oro”, la industria cinematográfica francesa no dejaba de contratar a estrellas internacionales para ponerlas delante de la cámara y a directores célebres en todo el mundo para trabajar detrás de ella.

Como los puristas culturales en todas partes, ha perdido de vista cómo funciona la difusión cultural. Una vez que se establece contacto, la cultura se difunde en ambas direcciones y tiende a sobrevivir y hasta a evolucionar. Vamos a viajar un poco en el tiempo. Por ejemplo, entre los años 100 a.C. y 400 d.C. desaparecieron alrededor de 50 lenguas mediterráneas cuando la gente empezó a leer y escribir en griego y latín.<sup>71</sup> Desde luego, en la actualidad, muy pocos de nosotros conversamos en latín, pero eso no significa que haya desaparecido por completo: *evolució*, es decir, se transformó en las lenguas “romances”: francés, italiano, español y algunas otras.

Asimismo, muchos idiomas están en problemas en la actualidad y es importante estudiarlos mientras aún existen. Sin embargo, lo que hay que recordar es esto: no todas estas lenguas se están extinguiendo por la plaga que representan las empresas internacionales. La mayoría de estas lenguas están cediendo el paso a otras, pero por si le interesa, en general se trata de algún idioma que no es el inglés, como el español, mandarín, árabe, etcétera. Por supuesto, el inglés estadounidense se está filtrando en otros idiomas, pero los estadounidenses también han añadido recientemente muchas palabras extranjeras a su vocabulario. Del español, por ejemplo. Si uno es un *macho* a cargo de la *enchilada* completa, tal vez sea el mero mero honcho.

Del mismo modo, hoy se puede encontrar un McDonald’s en casi cualquier rincón del mundo, pero a decir verdad, uno pasaría apuros para encontrar alimentos que la comida rápida al estilo estadounidense haya desplazado por completo. Debido a que la globalización funciona en dos sentidos, tiende

(continúa)

en mercados urbanos, alejan a los trabajadores de las zonas rurales para que cumplan horarios laborables que ni siquiera les permiten ir a casa a comer y trabajan bajo las órdenes de gerentes que sólo hablan inglés.<sup>69</sup>

Tengo que reconocer que si un país es suficientemente rico, puede darse el lujo de resistirse a la explotación cultural. Por ejemplo, Canadá no permite la inversión extranjera en industrias sensibles con respecto a la cultura y se asegura de que haya contenido canadiense en los medios de entretenimiento locales. En Finlandia se desalienta la arquitectura que contraviene la tradición y en Francia, el gobierno desalienta el uso de otros idiomas aparte del francés y subsidia la industria cinematográfica nacional. Sin embargo, en el mundo en vías de desarrollo, donde hay muy poco dinero disponible para combatir la extinción cultural, la gente se encuentra a merced de los agentes culturales extranjeros (por no mencionar a los políticos locales que están muy ocupados embolsándose cada rupia y peso que pueden para proteger su nivel de vida personal).●

a difundir la cultura en dos direcciones, y cuando se trata de comida, el resultado es una mayor diversidad para todos. Además, lo que estamos presenciando no es “imperialismo cultural”, sino más bien una *hibridización* cultural. En la mayoría de los países, las hamburguesas estadounidenses, el sushi japonés, la pizza italiana, los tacos mexicanos y las pitas del Medio Oriente coexisten con la cocina local.

Sin embargo, supongamos por un momento que la difusión (el movimiento de los medios de información, publicidad y productos comercializados) se lleva a cabo sólo en un sentido. ¿Qué ha cambiado en la cultura receptora aparte de la aceptación de ciertos elementos *materiales* de la cultura dominante? No se desprende necesariamente que sólo porque algunos le han tomado el gusto a los refrescos y la comida rápida, la gente de todo el mundo ha hecho de lado sus valores tradicionales. Más aún, hasta que sea posible establecer una relación entre estos dos fenómenos, no se puede suponer que las culturas se estén homogeneizando.<sup>72</sup> Además, ciertos indicios apuntan a que, aunque es más probable que los jóvenes adopten elementos de una cultura extranjera, tienden a volver a los valores y costumbres tradicionales a medida que se van haciendo mayores. De ser así, es difícil argumentar que están liderando la implantación de cambios permanentes en sus culturas locales.<sup>73</sup>

Nadie niega que tener productos extranjeros a la disposición crea deseos y necesidades nuevas entre los consumidores. Nadie está diciendo tampoco que a menudo hay que ceder algo para satisfacer estas nuevas necesidades. Pero ésta es la cuestión: ¿la gente (y las sociedades) sale perdiendo por ceder, por ejemplo, la comida con la familia a cambio de poder pagar ciertos bienes de consumo satisfarán las necesidades de toda una familia? La gente tiene derecho de tomar las decisiones que crea convenientes respecto a las necesidades que desea satisfacer y la globalización le brinda opciones que no tendrían de otra manera. En cuanto al impacto del turismo, eso también es una espada de dos filos: usted dice que el efecto sobre las culturas anfitrionas es principalmente negativo, pero otras personas (yo incluido) sostendrían que, con mucha frecuencia, el turismo ha ayudado a mantener ciertas características de una cultura tradicional. Por ejemplo, el arte de la danza tradicional balinesa subsiste gracias a los turistas que quieren admirarla.

Permitame concluir diciendo que, sí, las empresas internacionales a menudo hacen caso omiso de las culturas locales (o peor). Pero volviendo al caso introductorio de este capítulo, la historia de Java Lounge deja en claro que una empresa próspera, ya sea de propiedad local o extranjera, tiene que adaptarse a la cultura en la que funciona. En algunos casos, esto significa revisar los planes para responder a las demandas locales. Olvidó mencionar, por ejemplo, que antes de que Wal-Mart finalizara sus planes de construcción en México, los ejecutivos consultaron con antropólogos y accedieron a reducir la altura de la tienda y ponerle una fachada de piedra de color tenue. Ahora, como todas las edificaciones en la zona, sólo se puede ver desde la cima de las pirámides. Siguiendo con este tema, también se le pasó mencionar que en el mercado tradicional en cuestión, los comerciantes ambulantes vendían productos de plástico importados y no artesanías indígenas mexicanas.●

## ESTRATEGIAS PARA INSTITUIR EL CAMBIO

Como hemos mencionado, cuando las empresas desean lograr ventajas competitivas en mercados extranjeros, tal vez necesiten desarrollar nuevos productos (como las hamburguesas vegetarianas en India) o métodos operativos (estaciones de trabajo separadas para empleados y empleadas en Arabia Saudita). Sin embargo e inevitablemente, introducirán cierto grado de cambio en los mercados extranjeros en los que tienen operaciones. Así, es necesario que recuerden una sencilla regla general: normalmente, la gente no acepta los cambios con demasiada facilidad ni en el mercado del país de origen ni el del país anfitrión. Los métodos que emplean las empresas para manejar dichos cambios son importantes para garantizar el éxito.

Por suerte, podemos obtener muchos conocimientos para entender mejor este tema mediante el estudio de las experiencias internacionales de organizaciones lucrativas y no lucrativas. Además, existe mucho material disponible sobre los posibles métodos y los así llamados *agentes del cambio* (gente o procesos que de manera deliberada causan o aceleran el cambio social, cultural o de comportamiento), y una gran parte trata de cómo superar la resistencia al cambio en el ámbito internacional. En las secciones siguientes se analizan estas experiencias y métodos para lograr el cambio. En particular, la atención se centrará en las estrategias en ocho áreas diferentes:

- Sistemas de valores
- Análisis de costo-beneficio del cambio
- Resistencia al cambio excesivo
- Participación
- Compartir los beneficios
- Liderazgo de opinión
- Programación
- Aprendizaje en el extranjero

Concluiremos con un análisis de la importancia del aprendizaje como un proceso de dos vías en el que las empresas transfieren conocimientos a y de los mercados nacionales y extranjeros.

**Sistema de valores** Cuando más contradice algo nuestro sistema de valores, tanto más difícil es aceptarlo. Por ejemplo, en Eritrea, una nación pobre del nordeste de África, la gente come cantidades muy modestas de mariscos en comparación con los habitantes de muchos otros países. Esto llama la atención porque Eritrea, cuya economía se basa en la agricultura de subsistencia y que ha padecido varios periodos de hambruna en los últimos años tiene extensos litorales ricos en productos marinos. Sin embargo, el gobierno de Eritrea y el Programa Mundial de Alimentación de las Naciones Unidas se han topado con una oposición formidable al tratar de persuadir a los adultos eritreos de comer más mariscos; esto se debe en buena medida a los sistemas de valores locales. Existen tabúes religiosos en cuanto a comer pescados sin escamas y criaturas marinas que parecen insectos (incluidos los camarones y cangrejos), y la mayoría de los eritreos crecen con la creencia de que los mariscos tienen un sabor pútrido. Sin embargo, entre los niños eritreos en edad escolar, cuyo sistema de valores y hábitos aún son flexibles, las autoridades encontraron poca oposición.<sup>74</sup>

**Análisis de costo-beneficio del cambio** Aunque algunas adaptaciones a las culturas extranjeras son baratas, otras resultan muy costosas. Algunas producen mejoras notables en el desempeño, como más productividad o ventas más elevadas, mientras que otras mejoran el rendimiento sólo marginalmente. Por consiguiente, una empresa debe considerar la *relación costo-beneficio* esperada de cualquier adaptación que haga en el extranjero. Por ejemplo, Cummins Engine, que tiene su sede en Estados Unidos, cierra su fábrica en México cada 12 de diciembre para que los trabajadores observen la fiesta religiosa de la Virgen de Guadalupe.



Además, Cummins ofrece una celebración para los empleados y sus familias a la cual asiste un sacerdote para ofrecer una misa. En este caso, el costo para el empleador vale la pena debido a la renovación resultante del compromiso de los empleados con la empresa.

**Resistencia al cambio excesivo** Cuando la empresa editorial alemana Gruner + Jahr (G+J) compró la revista estadounidense *McCall's*, inmediatamente rediseñó el formato de la revista. El nuevo dueño cambió a los editores, eliminó los artículos largos y las columnas de consejos, hizo diseños más sólidos, complementó los artículos con apartados al margen y se negó a hacer descuentos a los grandes anunciantes. Sin embargo, la rotación de los empleados empezó a aumentar muy pronto debido a la baja moral y, lo más importante, los ingresos disminuyeron porque el cambio en el formato les parecía muy radical a los anunciantes.<sup>75</sup> De acuerdo con la opinión de muchos observadores, G+J habría conseguido con mayor facilidad la aceptación de los empleados y anunciantes si hubiera instituido menos cambios al mismo tiempo y hubiera puesto en marcha sus planes de transformación paulatinamente.

**Participación** Una manera de evitar problemas como los que tuvo G+J es analizar los cambios propuestos con los grupos de interés, antes de implantarlos. La empresa puede percibir cuánta resistencia enfrentará, fomentar en los grupos de interés el reconocimiento de la necesidad de mejorar y reducir los temores sobre las consecuencias del cambio. Así, los empleados pueden estar satisfechos por lo menos de que la gerencia haya escuchado sus puntos de vista, independientemente de las decisiones que tome al final.<sup>76</sup>

En ocasiones, las empresas cometen el error de pensar que la participación de los grupos de interés en la toma de decisiones es eficaz sólo en países donde las personas tienen un nivel de educación que les permite hacer contribuciones importantes al proceso de formulación de las políticas. Sin embargo, cualquiera que haya tenido experiencia con los programas de ayuda internacionales sabe que la participación puede ser sumamente importante, incluso en países donde los niveles de educación son bajos y la distancia del poder y la evasión de la incertidumbre son altas.

**Compartir los beneficios** En ocasiones, el cambio propuesto puede no tener ningún beneficio previsible para la gente cuyo apoyo es necesario para implantarlo. Por ejemplo, los trabajadores de producción pueden tener poco incentivo para probar prácticas de trabajo nuevas a menos que vean algún beneficio más o menos inmediato para ellos. ¿Qué puede hacer un empleador? La solución puede ser el establecimiento de programas de gratificaciones o reparto de utilidades basado en el uso del nuevo método. En cierto caso, una empresa conjunta estadounidense y peruana dedicada a la explotación de minas de oro donó ovejas con el propósito de conseguir el apoyo de los escépticos aldeanos andinos.<sup>77</sup>

**Liderazgo de opinión** Una empresa puede facilitar la aceptación del cambio si hace uso de los canales de influencia, o *líderes de opinión*, locales. Los líderes de opinión pueden surgir en lugares inesperados. Por ejemplo, cuando Ford quiso implantar los métodos de producción estadounidenses en su planta armadora de México, los gerentes enviaron a los trabajadores de producción mexicanos, en lugar de los supervisores mexicanos o estadounidenses, para que observaran las operaciones en las plantas estadounidenses. ¿Qué ventaja tenía este método? Los obreros mexicanos gozaban de mucha más credibilidad que los supervisores con los empleados mexicanos que tendrían que implementar los nuevos métodos.<sup>78</sup> (El caso que cierra este capítulo, que se refiere al proyecto de construcción de una presa en la nación africana de Uganda, cuenta la historia de un líder de opinión fuera de lo común, cuyas técnicas de liderazgo incluyen la ejecución de elaborados rituales religiosos.)

**Programación** Muchos cambios convenientes fracasan simplemente porque están mal programados. Por ejemplo, un método de producción propuesto para ahorrar mano de obra podría hacer, en muchas circunstancias, que los empleados temieran perder sus empleos a pesar de los esfuerzos de la gerencia para tranquilizarlos. No obstante, si la propuesta se presenta durante un periodo de escasez de mano de obra, es probable que la empresa se tope con menos temores y resistencia.

En ciertos casos, por supuesto, una crisis precipita la aceptación del cambio. Por ejemplo, en Turquía, tradicionalmente las familias han dominado las organizaciones mercantiles. En efecto, los miembros de la familia a veces siguen ejerciendo influencia considerable aun después de que ya no tienen responsabilidades oficiales. Sin embargo, en cada vez más casos, el desempeño deficiente ha estimulado un cambio rápido en esta práctica: muchas familias ya no “dirigen” el negocio, sino que actúan como “asesores” (a menudo en el consejo de administración).

Repaso  
del caso  
Nota

**Aprendizaje en el extranjero** Finalmente, recuerde que a medida que las compañías van adquiriendo experiencia en las operaciones internacionales, pueden aprender e impartir conocimientos valiosos, que resultan ser tan útiles en el país de origen como en el país anfitrión. Por ejemplo, las empresas como Fuji y Kodak crearon la tecnología de revelado de fotografías mientras el cliente espera, en Arabia Saudita. ¿Por qué? Porque los clientes sauditas insistían mucho en recoger las fotografías sin que nadie más las viera. Tiempo después la tecnología se transfirió a otros países.

## UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

¿Qué pasará con las culturas nacionales?

### **Escenario 1: Aparecerán culturas híbridas nuevas y se ensancharán los horizontes personales**

El contacto internacional, desde luego, está aumentando a una velocidad que nadie podría haber imaginado hace unas décadas. Se trata de un proceso que dará lugar a cierta mezcla y mayor semejanza entre las culturas nacionales. A primera vista, eso es precisamente lo que está sucediendo.<sup>79</sup> La mezcla parece evidente cuando uno ve, por ejemplo, un grupo de turistas japoneses que oyen a un conjunto filipino tocar una canción popular estadounidense en un hotel británico en Indonesia. Así ocurre también con la aparición de los idiomas combinados, como el “spanglish”. La creciente semejanza parece manifiesta cuando uno ve personas de todos los rincones del mundo usando la misma ropa y oyendo los discos de las mismas estrellas musicales. Asimismo, los competidores que tienen su sede en áreas remotas del planeta copian cada vez las prácticas de operación de otros, creando así un entorno de trabajo competitivo que en la actualidad es más global que nacional. Conforme las empresas y los empleados se acostumbran a operar en el ámbito internacional, adquieren mayor seguridad para aplicar los beneficios de la diversidad cultural y los procedimientos de operación inspirados en otras partes del mundo a la exploración de nuevas áreas tanto en la productividad en el lugar de trabajo como en el comportamiento del consumidor.

También vemos gente que aprovecha la mayor movilidad y, en el proceso, amplía el concepto de lo que significa disfrutar de ciudadanía global.<sup>80</sup> Por ejemplo, históricamente, la mayoría de las personas que emigraron a otros países pudieron volver a su patria quizá una vez en la vida. Por eso, se veían obligadas a aceptar las culturas de sus países adoptados y sacrificar en el proceso buena parte de su identidad cultural natal. Sin embargo, hoy en día, los emigrantes, la mayoría de los cuales llegan a los países de altos ingresos provenientes de países pobres para buscar trabajo, a menudo obtienen doble ciudadanía y mantienen contacto con sus culturas de origen. Muchos de ellos descubren que, a pesar de trabajar a miles de kilómetros de su hogar, cada vez es más fácil mantenerse en contacto con la familia.

Lo importante es que los emigrantes tienden a transferir la cultura en dos direcciones, forzando tanto al país de origen como al país anfitrión a mediar un nivel de diversidad cultural mucho más grande que nunca. Además, ha surgido una clase de gerentes internacionales cuyos lazos tradicionales con culturas específicas son mucho menos estrechos que los de la mayoría, incluso de las personas que se dedican a los negocios internacionales. Por ejemplo, Carlos Ghosn, que se educó en Francia y es director general de Nissan de Japón y Renault de Francia, es brasileño de extracción libanesa.<sup>81</sup>

### **Escenario 2: Aunque las expresiones exteriores de la cultura nacional se volverán más homogéneas, los valores bien definidos tenderán a permanecer estables**

Por debajo de la superficie de los aspectos visuales de la cultura (incluida la mayoría de los elementos que se mencionaron en la sección anterior), la gente seguirá aferrándose a algunas de las cosas básicas que distinguen a una cultura nacional de otras. En otras palabras, aunque ciertas facetas materiales e incluso de comportamiento de las culturas se volverán más universales, los valores y actitudes fundamentales (por ejemplo, la manera en que la gente colabora, aborda la solución de un problema y qué la motiva) seguirán siendo prácticamente iguales. Por ejemplo, las diferencias religiosas siguen siendo tan marcadas como siempre y las diferencias lingüísticas siguen siendo parte esencial de la identidad étnica. Lo importante es que las diferencias en estas áreas son tan marcadas que fragmentan el mundo en términos culturales y obstaculizan la normalización de productos y métodos de operación que amenazan con “globalizar” las culturas.

### **Escenario 3: El nacionalismo seguirá reforzando la identidad cultural**

Si las personas no perciben las diferencias culturales entre sí y entre otros, es menos probable que se consideren como entidades nacionales distintas. Por eso, las apelaciones a la identidad cultural son tan eficaces para movilizar a la gente

(continúa)

en defensa de la identidad nacional. Típicamente, dichos esfuerzos promueven la “cultura nacional” porque refuerzan el idioma y la religión, subsidian programas y actividades nacionalistas y distribuyen propaganda en contra de las influencias extranjeras en la cultura nacional.

**Escenario 4: Las fronteras nacionales que existen en la actualidad se modificarán para dar cabida a las diferencias étnicas**

En varios países, cada vez se observan más indicios de la aparición del poder e influencia de las subculturas. ¿Por qué? Los factores fundamentales incluyen la inmigración y el ascenso del fundamentalismo religioso. Igualmente importante parece ser el deseo creciente entre grupos étnicos de independizarse de los grupos que dominan las naciones en las que se encuentran. En años recientes, por ejemplo, tanto Yugoslavia como Checoslovaquia se desin-

tegraron por esa razón, y en Sudán y Sri Lanka, los grupos étnicos se enfrentan en guerras civiles sangrientas. Mientras tanto, algunas subculturas, como las de los inuits en el Ártico y los curdos en el Medio Oriente, simplemente se resisten a quedar encasillados según las fronteras nacionales establecidas. Debido a que tienen menos en común con sus “compatriotas” que con grupos étnicos de otros países, es difícil asignarles una identidad nacional con base en las circunstancias geográficas (que a menudo son desafortunadas).

Independientemente de la situación que se presente en cualquier ámbito, las personas que se dedican a los negocios internacionales tienen que aprender a examinar las diferencias culturales específicas si quieren operar con eficacia en un entorno extranjero. En el futuro, el análisis basado exclusivamente en las características nacionales no será suficiente. Tendrán que prestar atención a todos los otros múltiples factores que contribuyen a las distinciones en valores, actitudes y comportamientos. ■



## Charles Martin en Uganda: ¿Qué hacer cuando un gerente adopta las costumbres nativas?

James Green, vicepresidente de Hydro Generation (HG), una empresa con sede en Estados Unidos, reflexionó sobre una pregunta específica: ¿debía conservar a Charles Martin en la etapa de construcción del proyecto de una presa importante en la nación africana de Uganda?<sup>82</sup> (Vea la localización de Uganda en África y del proyecto de la presa en Uganda en el mapa 2.5.) Martin ya había terminado su comisión de trabajo en la etapa preliminar del proyecto, y Green no podía negar que los resultados de Martin habían sido muy satisfactorios; había concluido cada tarea a tiempo y dentro del presupuesto establecido.

Sin embargo, a Green le preocupaban un poco los *medios* que Martin usaba para lograr sus fines. En opinión de Green, Martin se mostraba muy dispuesto a dar cabida a los métodos ugandeses de hacer negocios, algunos de los cuales contravenían no sólo la cultura organizacional de HG, sino también sus métodos habituales de operación en entornos extranjeros. En particular, a Green le preocupaba que algunas de las concesiones hechas por Martin a grupos de interés locales pudieran tener repercusiones imprevistas en la presencia de la empresa en Uganda.

También conocía la filosofía y los valores de Lawrence Lovell, fundador y actual director general, que había desempeñado un papel decisivo en la formación de la cultura y la misión del HG. Lovell, un cristiano devoto y asistente habitual al Desayuno Nacional para la Oración, creía firmemente que las actividades mercantiles, aunque seculares, debían representar los valores cristianos. Como directivo, creía en dar plena responsabilidad a sus subordinados para la toma e implementación de las decisiones, pero también creía que éstos debían rendir cuentas por los resultados.

Sin embargo, Martin deseaba quedarse en Uganda y HG se vería en apuros para hallar a otra persona que tuviera esa combinación de formación profesional, experiencia en HG y familiaridad con el país





### MAPA 2.1 Uganda

Uganda, un país sin salida al mar en África Oriental, abarca una parte considerable del Lago Victoria, el más grande del continente. La capital Kampala (así como otras cuantas ciudades importantes) se localiza cerca del Lago Victoria, que es una de las fuentes principales del Nilo, el río más largo del mundo. Como se puede observar, el lugar elegido para el proyecto de construcción de la presa de Hydro Generation está situado cerca de la fuente del río.

anfitrión. (Martin, aunque tenía apenas 29 años, ya había probado su eficacia al aplicar su conocimiento de los problemas de desarrollo local para desarmar a los críticos de la planta hidroeléctrica.)

La contratación de Martin para dirigir todas las operaciones previas a la construcción representó un nuevo enfoque para HG. En esta calidad encomendó una tarea triple a Martin, que había sido trasladado a Uganda hacía un año y medio como especialista y coordinador del proyecto:

1. Trabajar con las autoridades de Uganda en Kampala, la capital, y con los pobladores de las inmediaciones del sitio de construcción para conseguir el apoyo local necesario para el proyecto.
2. Establecer una oficina y contratar empleados para que se encargaran de las compras locales (incluida la contratación de personal de niveles inferiores), pasar por la aduana los productos recibidos, conseguir los permisos de inmigración para los ciudadanos extranjeros que trabajaban en el proyecto, supervisar la logística de transportar los materiales del aeropuerto de Kampala al sitio de construcción de la presa y llevar el control del inventario y los registros contables.
3. Ayudar al personal extranjero (sobre todo ingenieros) a establecerse y sentirse a gusto de vivir y trabajar en Uganda.

Martin también era responsable de establecer una estructura de operación que ahorrara a los gerentes recién llegados las molestias que implican las actividades administrativas de la puesta en marcha, como obtener licencias, instalar teléfonos y servicios públicos, y contratar personal de la localidad para desempeñar la amplia variedad de trabajos que se necesitarían. Además, aunque HG se especializaba en plantas hidroeléctricas (había construido plantas en 16 países y conservaba acciones de propiedad de cerca de la mitad), el proyecto en Uganda era su primera empresa en África.

Ahora bien, la construcción de una presa en cualquier parte del mundo requiere cantidades enormes de capital, y los proyectos enfrentan a menudo la oposición de grupos que actúan en representación de partes locales, como los habitantes de la zona que tendrán que mudarse a causa de la

inundación subsiguiente. Por tanto, para evitar la publicidad negativa y, lo que es más importante, las actividades que podrían desembocar en paralizaciones costosas de las obras, HG necesitaba todos los aliados locales que pudiera tener. Conseguirlos (y conservarlos) era otra de las facetas fundamentales del trabajo de Martin.

Martin, aunque todavía era joven desde cualquier punto de vista, era muy adecuado para el proyecto ugandés. Después del bachillerato, había ingresado a la Universidad de Wisconsin, donde quedó cautivado por África gracias a un curso que tomó sobre la historia precolonial del continente. Se graduó con una especialización en estudios africanos, se unió a los Cuerpos de Paz en Kenia, donde trabajó con pequeñas empresas que iniciaban operaciones y realizó viajes cortos a Etiopía y Tanzania. Aunque le fascinaba trabajar en Kenia, Martin despreciaba a los gerentes y trabajadores occidentales que se aislaban en guetos de expatriados y se congregaban en los hoteles de primera clase de la capital. Su propio credo era: “No llares la atención y, sobre todo, aprende y respeta la cultura”.

Al final de su comisión con los Cuerpos de Paz, Martin estaba resuelto a regresar y trabajar en algún lugar de África. Después de obtener su título de Maestría en Administración de Empresas por la Universidad de Maryland, comenzó a trabajar en HG, donde se dedicó dos años a preparar los presupuestos y licitaciones de diferentes proyectos. Desde que lo contrataron y, en especial, cuando HG decidió participar en el proyecto ugandés, Martin se aseguró de que sus superiores se enteraran de que quería la comisión de trabajo en África.

Como es lógico, HG vio la ventaja de contar con alguien que poseía no sólo una perspectiva corporativa del país de origen, sino también conocimientos de la economía, política y cultura del país anfitrión. En Uganda, un país de aproximadamente 25 millones de habitantes, el inglés es el idioma oficial, pero muchas personas hablan sólo una lengua autóctona, sobre todo los dialectos bantú o nilótico de las tribus de bugandas, langos, acholi, teso y karamojong. Aunque cerca de dos terceras partes de los ugandeses son cristianos (repartidos casi por igual entre católicos romanos y anglicanos), hay muchos musulmanes y seguidores de varias religiones animistas.

Desde que Uganda obtuvo su independencia en 1962, ha tenido una historia desafortunada en su mayor parte. La dictadura cruel de Idi Amin incluyó entre sus políticas el asesinato en masa y, en años posteriores, Uganda se ha visto obligada a asimilar grandes cantidades de refugiados que huyen de las matanzas en Ruanda, Zaire y Sudán. El nepotismo es la norma, y el gobierno es considerado uno de los más corruptos en el mundo. Por el lado positivo, las empresas extranjeras que desean operar en Uganda no están muy reguladas, y debido a que menos de 5 por ciento de la población tiene acceso a la electricidad, el gobierno ugandés vio con muy buenos ojos el proyecto de la planta hidroeléctrica de HG.

Dieciocho meses después, Martin estaba a punto de terminar su comisión de coordinación de la etapa de preconstrucción del proyecto y Green evaluaba su desempeño. En específico, no sólo le preocupaban algunas de las prácticas de negocios de Martin, sino también ciertos aspectos de su estilo de vida, de los cuales uno de los más importantes era su participación en rituales de las tribus locales. HG no tenía lineamientos formales sobre el estilo de vida de los gerentes expatriados que trabajaban para la compañía, pero la cultura de la organización propendía a alentar normas de vida congruentes con los valores de una compañía internacional próspera. Con lo que HG le pagaba, no había duda que Martin podía darse el lujo de vivir en uno de los barrios de clase alta donde residía la mayoría de los gerentes extranjeros que trabajaban en y cerca de Kampala. Sin embargo, Martin prefería un barrio ugandés de clase media y se rehusaba a frecuentar los lugares donde típicamente se reunían sus colegas expatriados, como las iglesias y clubes.

En opinión de Green, el estilo de vida de Martin no sólo no concordaba con la cultura de HG, sino que también, como él prefería aislarse de la comunidad de expatriados, ayudaba muy poco a sus colegas a adaptarse al tipo de vida que sería cómodo para ellos en el entorno extranjero de Uganda.

En cuanto a las prácticas de negocios de Martin, Green admitía sin reparo que las cosas en Uganda se movían por lo general a ritmo muy lento. Podían pasar meses para que les instalaran el teléfono, entregaran suministros o expidieran las licencias de operación. No obstante, Martin no había tardado en aprender que podía acelerar las cosas si repartía algunas propinas por adelantado. Green tampoco podía decir que dichos pagos fueran exorbitantes: en un país donde el PIB per cápita es de alrededor de 1,300 dólares al año, la gente aceptaba lo que fuera.

También era una realidad que el índice de desempleo era muy alto y las así llamadas “búsquedas de empleo” por lo general se realizaban pasando la noticia de boca en boca, en especial entre los miembros de las familias. Martin había adquirido la costumbre de mencionar las vacantes a los vecinos y luego entrevistaba y contrataba a los parientes que le recomendaban. En un país como Uganda, puede ser muy útil tener muchas conexiones familiares. Contratar a la sobrina de un oficial de aduanas de alto rango no venía mal a la hora de sacar los productos importados de la aduana.

Sin embargo, para Green, aunque dichas prácticas eran normales y legales en los tratos de negocios en Uganda, rayaban en lo inescrupuloso en una organización estadounidense. También le preocupaban varias consecuencias prácticas a largo plazo. Por ejemplo, ¿qué pasaría si se llegaba a saber que HG pagaba extra por todo (e inevitablemente así sucedería)? ¿Todo el mundo empezaría a esperar gratificaciones por cada servicio pequeño?

Lo que es peor, si el rumor llegaba a los niveles superiores del gobierno ugandés, HG probablemente se vería obligada a tratar con personas que se encontraban en posición de exigir pagos cuantiosos por servicios como, por ejemplo, no buscar pretextos para retrasar el proyecto. No sólo dichos pagos empezarían a costar mucho dinero a la empresa, sino que podrían ser ilegales de conformidad por lo dispuesto por las leyes estadounidenses. ¿Y qué decir de la publicidad internacional adversa que podría afectar negativamente las operaciones de HG en otros países?

Por último, a Green no le gustaban las prácticas de contratación de Martin. No tenía razón para dudar de la competencia de nadie que hubiera contratado, pero el nepotismo conlleva riesgos. Una relación cercana entre un empleado y un funcionario gubernamental, por ejemplo, podría animar al empleado a participar de manera más activa en el proceso de extorsión. ¿Y si una mujer contratada para trabajar en la liberación aduanal de mercancías importadas decidiera hacer negocio con su tío, el oficial de aduanas, y cobrara un poco más por cada autorización para sacar la mercancía importada de la aduana? Además, en virtud de la historia de inestabilidad política en Uganda, la empresa corría el riesgo de que los amigos de hoy en puestos elevados pudieran ser mañana los enemigos del estado.

Luego estaba el asunto de los rituales tribales. La presa desplazaría a cerca de 700 aldeanos, y durante las primeras negociaciones con el gobierno ugandés (y antes de que Martin llegara a Uganda), HG había organizado un paquete de reasentamiento que incluía la renovación de escuelas y centros de salud en la nueva localización. Los ejecutivos de HG entendieron que el paquete, valuado en millones de dólares, era aceptable para los afectados. Sin embargo, poco después de la llegada de Martin, dos tribus que vivían cerca del sitio de la presa en las Cataratas de Bujagali proclamaron que el río era el hogar de los espíritus sagrados. Uno de los líderes aseguró que el lugar era La Meca de la tribu.

Cuando las noticias de las reclamaciones llegaron a la prensa internacional, el apoyo mundial a las tribus empezó a crecer. Con autorización de las oficinas centrales de HG, Martin contrató a un especialista en religiones africanas, que aconsejó a HG que trabajara con los guardianes religiosos de las cataratas para buscar una solución. Cuando se pusieron en contacto con el guardián oficial, éste reveló que aunque los espíritus no se iban a mudar, podían aplacarlos por el precio indicado. Por un pago de 7,500 dólares, sacrificó una oveja, dos vacas, cuatro cabras y una gran cantidad de pollos y los puso sobre brasas ardientes mientras cuarenta adivinadores oraban y bailaban. Para el gran final, salpicaron de sangre algunos árboles sagrados. Por desgracia, los espíritus no se aplacaron. Al parecer, Martin no participó en la ceremonia. Entonces, Martin pagó otra suma de aproximadamente 10,000 dólares, en la que sí tomó parte y, como es natural, los espíritus se aplacaron finalmente.

A Green le inquietaba la participación de Martin en la segunda ceremonia, que personalmente consideraba pagana y seguramente una estafa. Ciertamente, la participación de Martin había permitido que el trabajo continuara, pero a Green le preocupaba que el episodio no sólo dañara la imagen de HG, sino que también pudiera ofender a la mayoría cristiana de Uganda y a los numerosos misioneros cristianos que vivían en el país. Para colmo, la participación de Martin podía interpretarse en algunos círculos como una burla de las costumbres tribales y contribuir así a fomentar un ambiente hostil para HG.

Después de meditar con profunda atención el caso de Charles Martin, James Green tenía que tomar ahora las decisiones sobre el personal de la siguiente etapa del proyecto. Sabía que tenía que trasladar a varios técnicos a Uganda y ya había empezado a entrevistar a los altos ejecutivos de HG para ocupar el puesto de director del proyecto. Pero aún no había respondido la pregunta crucial: ¿cuánto se beneficiaría el nuevo director de la presencia de un estadounidense que, como Martin, podía ser una fuente valiosa de asesoría y conocimiento de la cultura de Uganda? Y si debía tener a alguien en esa función, ¿Martin era la persona indicada? ■

## PREGUNTAS

1. Describa los atributos culturales de Uganda que podrían afectar las operaciones de una compañía extranjera que opera ahí.
2. ¿Cómo describiría las respectivas actitudes de Martin y Green: etnocéntricas, policéntricas o geocéntricas? ¿Qué factores cree usted que hayan influido en sus respectivas actitudes?
3. ¿Quién tenía razón, Green o Martin, en cuanto a las acciones más controvertidas de Martin para facilitar la realización del proyecto? ¿Cómo habrían resultado las cosas si Martin no hubiera sido parte del equipo del proyecto?
4. En la siguiente etapa del proyecto (la construcción de la presa), ¿debería HG emplear a alguien cuya función principal fuera actuar como enlace entre la cultura corporativa y la cultura del país anfitrión? De ser así, ¿Martin es la persona indicada para el trabajo?

## RESUMEN

- La *cultura* incluye las normas basadas en actitudes, valores y creencias aprendidos. Casi todos coinciden en que existen diferencias culturales entre países, pero la mayoría de los expertos disienten en cuanto a cuáles son.
- Las empresas internacionales deben evaluar sus prácticas de negocios para tener la seguridad de que su comportamiento corresponde a las normas nacionales.
- Además de ser parte de una cultura *nacional*, la gente forma parte simultáneamente de otras culturas, como una cultura profesional u organizacional.
- A menudo existen sociedades distintas dentro de un país determinado. La gente también puede tener más en común con grupos parecidos en otros países que con grupos de su propio país.
- El cambio cultural puede tener lugar como resultado de la decisión o la imposición. El aislamiento de otros grupos, en especial a causa del idioma, tiende a estabilizar las culturas.
- Las personas se clasifican dentro de los sistemas de estratificación social según sus *pertenencias adscritas* y *adquiridas a grupos*. Estas afiliaciones determinan el nivel de acceso del individuo a recursos económicos, prestigio, relaciones sociales y poder. Las afiliaciones de una persona pueden determinar sus aptitudes y acceso a ciertos trabajos.
- Algunas personas trabajan mucho más de lo necesario para satisfacer sus necesidades básicas de alimento, vestido y vivienda. Se sienten motivadas para trabajar por varias razones, entre otras, porque prefieren las posesiones materiales a tener tiempo libre, la creencia de que el trabajo les traerá éxito y recompensas y el deseo de logro personal.
- Hay diferencias nacionales en las normas que influyen en el comportamiento de una persona. Dichas normas determinan si prefieren relaciones de trabajo autocráticas o consultivas, si prefieren que sus actividades sigan reglas establecidas y si prefieren competir o cooperar con sus compañeros de trabajo.
- Hay diferencias nacionales en las normas que determinan los factores de comportamiento como la confianza, la creencia en el destino y la seguridad que da planear para el futuro.
- No percibir las distinciones sutiles en el comportamiento determinado por la cultura puede producir malos entendidos en los negocios internacionales.
- La gente se comunica por medio del lenguaje hablado, escrito y silencioso; todos estos lenguajes se rigen por señales determinadas culturalmente. Los antecedentes culturales también desempeñan una función importante en la manera como la gente procesa la información.
- Las culturas anfitrionas no siempre esperan que las empresas y los individuos extranjeros se adapten a sus normas. A veces se adaptan a las empresas extranjeras y a veces tienen diferentes normas para el comportamiento de los extranjeros.
- Por lo general, una empresa necesita hacer menos ajustes cuando llega a un lugar donde la cultura es parecida a la propia, pero debe ser muy cuidadosa para notar las sutilezas en los comportamientos del país anfitrión y las percepciones del país de origen con respecto al comportamiento de los extranjeros.

- Las personas que viven y trabajan en un entorno extranjero deben ser sensibles a los peligros del *poli-centrismo* y *etnocentrismo* excesivos. Como regla general, el *geocentrismo* es un método más seguro.
- Al decidir si es necesario hacer cambios en las operaciones en el país de origen o en el país anfitrión, la empresa debe tomar en consideración varios factores: la importancia de los cambios propuestos para cada una de las partes interesada, el costo y beneficio para la empresa de cada cambio propuesto, el valor de los líderes de opinión en la implementación de los cambios y la programación de los cambios.

## TÉRMINOS CLAVE

choque cultural (p. 78)  
 choque cultural de reversa (p. 78)  
 colisión cultural (p. 53)  
 cultura (p. 52)  
 cultura de alto contexto (p. 72)  
 cultura de bajo contexto (p. 72)  
 distancia del poder (p. 69)  
 evitar la incertidumbre (p. 70)

idealismo (p. 72)  
 imperialismo cultural (p. 57)  
 índice de masculinidad-femineidad (p. 68)  
 individualismo y colectivismo (p. 70)  
 monocrónica (orientación hacia la ejecución de varias tareas al mismo tiempo) (p. 72)  
 pertenencia adquirida a grupos (p. 64)

pertenencia adscrita a grupos (p. 64)  
 policrónica (orientación hacia la ejecución de varias tareas al mismo tiempo) (p. 72)  
 pragmatismo (p. 73)  
 teoría de la jerarquía de las necesidades (p. 68)

## NOTAS FINALES

- 1 Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes: Karen Elliott House, "Pressure Points", *Wall Street Journal*, 10 de abril de 2007, A1+; Karen Elliott House, "For Saudi Women, a Whiff of Change", *Wall Street Journal*, 7 de abril de 2007, A1+; Rachel Miller, "How to Exploit Pop around the Globe", *Marketing*, 8 de agosto de 2002, sección punto de compra, 27; Roula Khalaf, "Saudi Women Carve a Place in the Future of Their Country", *Financial Times*, 25 de enero de 2002, 3; Steve Jarvis, "Western-Style Research in the Middle East", *Marketing News*, 29 de abril de 2002, sección internacional, 37; Nadim Kawach, "Job Nationalisation to Gain Peace", *Financial Times Global News Wire*, 12 de julio de 2002; John A. Quelch, "Does Globalization Have Staying Power?", *Marketing Management* 11:2, marzo-abril de 2002, 18-27; Andy Fry, "Pushing into Pan Arabia", *Haymarket Publishing Services*, 8 de junio de 2001, sección de publicidad mundial, 21; Ali Kanso, Abdul Karim Sinno y William Adams, "Cross-Cultural Public Relations", *Competitiveness Review* 11:1, 2001, 65; Edward Pilkington, "Like Dallas Policed by the Taliban", *The Guardian* (Londres), 2 de julio de 2002, sección G2, 2; Barbara Slavin, "U.S. Firms' Saudi Offices Face Manpower Issues", *USA Today*, 13 de mayo de 2002, 5A; Susan Taylor Martin, "Inside Saudi Arabia", *St. Petersburg (FL) Times*, 21 de julio de 2002, 1A; Susan Taylor Martin, "Hanging Out at the Mall, Saudi Style", *St. Petersburg (FL) Times*, 24 de julio de 2002, 8A; Colbert I. King, "When in Saudi Arabia... Do as Americans Do", *Washington Post*, 2 de febrero de 2002, A25; Donna Abu-Nasr, "Saudis Begin to Show Wear and Tear of Life under Feared Religious Police", *AP Worldstream*, 28 de abril de 2002, n.p.; Cecile Rohwedder, "The Chic of Arabia", *Wall Street Journal*, 23 de enero de 2004, A11+; Roula Khalaf, "Saudi's Grand Mufti Condemns Mixed Sexes at Economic Forum", *Financial Times*, 22 de enero de 2004, 6; Joseph A. Kéchichian, "Jeddah Forum: A Step towards Reforms", *Gulf News*, 22 de enero de 2004, n.p., y el caso de Parris-Rogers International (PRI) en John D. Daniels y Lee H. Radebaugh, *International Business: Environments and Operations*, 9ª edición, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2001, pp. 45-46. Agradecemos la ayuda de Omar Aljindi, uno de los propietarios de Java Lounge, que nos proporcionó información sobre las operaciones de la compañía.
- 2 Jeanne Brett, Kristin Behfar y Mary C. Kern, "Managing Multicultural Teams", *Harvard Business Review* 84, noviembre de 2006, 84-91; Yaping Gong, "The Impact of Subsidiary Top Management Team National Diversity on Subsidiary Performance: Knowledge and Legitimacy Perspectives", *Management International Review* 46:6, 2006, 771-98; y Carol Hymowitz, "Leadership", *Wall Street Journal*, 14 de noviembre de 2005, R1.
- 3 Tomasz Lenartowicz y Kendall Roth, "The Selection of Key Informants in IB Cross-Cultural Studies", *Management International Review* 44:1, 2004, 23-51.
- 4 David E. Brown, "Human Universals, Human Nature and Human Culture", *Daedalus* 133:4, otoño de 2004, 47-54.
- 5 Tres de los más importantes son: Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Nueva York, McGraw-Hill, 1997, que explora las actitudes en 50 países, sobre todo las que se atañen a las relaciones en el lugar de trabajo; Ronald Inglehart, Miguel Basañez y Alejandro Moreno, *Human Values and Beliefs: A Cross-Cultural Sourcebook*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1998, analiza las normas políticas, religiosas, sexuales y económicas en 43 países; Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman y Vipin Gupta, eds., *Culture, Leadership and Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage, 2004, examina las preferencias de liderazgo en 59 países.
- 6 Michael Skapinker, "The Myth of National Stereotypes", *Financial Times*, 8-9 de marzo de 2003, 6.
- 7 Geert Hofstede y Robert R. McCrae, "Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture", *Cross-Cultural Research* 38:1, febrero de 2004, 52-88.
- 8 Véase Aihwa Ong, *Flexible Citizenship: The Cultural Logics of the Transnationality*, Durham, NC, Duke University Press, 1999; y Leo Paul Dana, *Entrepreneurship in Pacific Asia*, Singapur, World Scientific, 1999.
- 9 Robert J. Foster, "Making National Cultures in the National Acumen", *Annual Review of Anthropology* 20, 1991, 235-60, analiza el concepto y los ingredientes de una cultura nacional.
- 10 "The Lively Chemistry of Transatlantic Enterprise", *Financial Times*, 1 de noviembre de 2001, 13.
- 11 Harry C. Triandis, "Dimensions of Cultural Variation as Parameters of Organizational Theories", *International Studies of Management and Organization*, invierno 1982-1983, 143-144.



- 12 Yadong Luo y Oded Shenkar, "The Multinational Corporation as a Multilingual Community: Language and Organization in a Global Context", *Journal of International Business Studies* 37, 2006, 321-339.
- 13 David Crystal, *English as a Global Language*, Cambridge, Cambridge University Press, 1997, 1-23; y Jon Boone, "Native English Speakers Face Being Crowded Out of Market", *Financial Times*, 15 de febrero de 2006, 8.
- 14 Evelyn Nien-Ming Ch'ien, *Weird English*, Boston, Harvard University, 2004.
- 15 Inglehart y otros, *Human Values and Beliefs*, p. 21.
- 16 Michael Segalla, "National Cultures, International Business", *Financial Times*, 6 de marzo de 1998, sección de negocios internacionales, 8-10.
- 17 Fons Trompenaars, *Riding the Waves of Culture*, Burr Ridge, IL, Richard D. Irwin, 1994, pp. 100-16.
- 18 "When Culture Masks Communication: Japanese Corporate Practice", *Financial Times*, 23 de octubre de 2000, 10; y Robert House y otros, "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: An Introduction to Project GLOBE", *Journal of World Business* 37, 2002, 3-10.
- 19 "Putting the Malaise into Malaysia", *Asia Times Readers Forum*, en [forum.atimes.com/topic.asp?topic\\_ID=9002&whichpage=10](http://forum.atimes.com/topic.asp?topic_ID=9002&whichpage=10) (se ingresó a la página el 27 de mayo de 2007).
- 20 Larry Rohter, "Multiracial Brazil Planning Quotas for Blacks", *New York Times*, 2 de octubre de 2001, A3; y "Out of Eden", *The Economist*, 5 de julio de 2003, 31+.
- 21 *Women of the World 2005*, Washington, DC, Population Reference Bureau, 2005, p. 8.
- 22 Hayat Kabasakal y Muzaffer Bodur, "Arabic Cluster: A Bridge between East and West", *Journal of World Business* 37, 2002, 40-54.
- 23 "Labor Force Participation Trends for Women and Men", *Monthly Labor Review*, en [www.bls.gov/opus/med/2001/doc/wk3/art02.htm](http://www.bls.gov/opus/med/2001/doc/wk3/art02.htm).
- 24 Inglehart y otros, *Human Values and Beliefs*, pregunta V128.
- 25 "The New Workforce", *Economist.com*, 1 de noviembre de 2001, se ingresó a la página el 12 de marzo de 2005.
- 26 "The Employers Forum on Age", *Legal: Europe*, en [www.efa.org.uk/legal/europe.asp](http://www.efa.org.uk/legal/europe.asp) (se ingresó a la página el 27 de mayo de 2007).
- 27 "Minimum Legal Ages for Alcohol Purchase or Consumption around the World", en [www.geocities.jp/m\\_kato\\_clinic/mini-age-alcohol-eng-1.html](http://www.geocities.jp/m_kato_clinic/mini-age-alcohol-eng-1.html) (se ingresó a la página el 28 de mayo de 2007).
- 28 Inglehart y otros, *Human Values and Beliefs*, preguntas V129.
- 29 Markus Pudalko, "The Seniority Principle in Japanese Companies: A Relic of the Past?", *Asia Pacific Journal of Human Resources* 44:3, 2006, 276-94.
- 30 Francis Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Nueva York, Free Press, 1995.
- 31 Tobias Buck, "Europeans Balk at Starting Their Own Businesses", *Financial Times*, 3 de marzo de 2004, 4.
- 32 Everett E. Hagen, *The Theory of Social Change: How Economic Growth Begins*, Homewood, IL, Richard D. Irwin, 1962, p. 378.
- 33 Para una buena reseña de las publicaciones sobre ética protestante, véase Harold B. Jones Jr., "The Protestant Ethic: Weber's Model and the Empirical Literature", *Human Relations* 50:7, 1997, 757-86.
- 34 Luigi Guiso, Paola Sapienza y Luigi Zingales, "People's Opium? Religion and Economic Attitudes", documento de trabajo número 542 de CRST, agosto de 2002, acceso mediante Social Science Research Network Electronic Library, en [papers.ssrn.com/sol13/papers.cfm?abstract\\_id=331280](http://papers.ssrn.com/sol13/papers.cfm?abstract_id=331280).
- 35 Véase, por ejemplo, David S. Landes, *The Wealth and Poverty of Nations*, Nueva York, Norton, 1998.
- 36 Martin Wolf, "Hard Work versus Joie de Vivre", *Financial Times*, 20 de febrero de 2002, 15.
- 37 David Gardner, "Indians Face 10m Rupee Question: Do You Sincerely Want to Be Rich?", *Financial Times*, 15-16 de julio de 2000, 24.
- 38 Triandis, "Dimensions of Cultural Variation as Parameters of Organizational Theories", 159-160.
- 39 Geert Hofstede, *Cultures and Organizations*.
- 40 Abraham Maslow, *Motivation and Personality*, Nueva York, Harper & Row, 1954.
- 41 Hofstede, *Cultures and Organizations*, pp. 49-78; y House y otros, *Culture, Leadership, and Organizations*.
- 42 Hofstede, *Cultures and Organizations*.
- 43 Maxim Voronov y Jefferson A. Singer, "The Myth of Individualism-Colectivism: A Critical Review", *The Journal of Social Psychology* 142:4, agosto de 2002, 461-81.
- 44 Véase John J. Lawrence y Reh-song Yeh, "The Influence of Mexican Culture on the Use of Japanese Manufacturing Techniques in Mexico", *Management International Review* 34:1, 1994, 49-66; P. Christopher Earley, "East Meets West Meets Mideast: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups", *Academy of Management Journal* 36:2, 1993, 319-46.
- 45 Hofstede, *Cultures and Organizations*.
- 46 Inglehart y otros, *Human Values and Beliefs*, pregunta V94.
- 47 Srilata Zaheer y Akbar Zaheer, "Trust across Borders", *Journal of International Business Studies*, 37:1, 2006, 21-29.
- 48 Los ejemplos de esta sección se tomaron del proyecto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness). Véase Bakasik y otros, "The Germanic Europe Cluster: Where Employees Have a Voice", *Journal of World Business* 37, 2002, 55-68; y Jorge Correia Jesino, "Latin Europe Cluster: From South to North", *Journal of World Business* 37, 2002, 81-89.
- 49 Ping Ping Fu, Jeff Kennedy, Jasmine Tata, Gary Yuki, Michael Harris Bond, Tai-Kuang Peng, Ekkirala S. Srinivas, Jon P. Howell, Leonel Prieto, Paul Koopman, Jaap J. Boonstra, Selda Pasa, Marie-François Lacassagne, Hiro Higashide y Adith Cheosakul, "The Impact of Societal Cultural Values and Individual Social Beliefs on the Perceived Effectiveness of Managerial Influence Strategies: A Meso Approach", *Journal of International Business Studies* 35:4, 2004, 284-304.
- 50 Benjamin Lee Whorf, *Language, Thought and Reality*, Nueva York, Wiley, 1956, 13.
- 51 Para una revisión de las diferencias sutiles entre culturas del norte de Europa, véase Malene Djursaa, "North Europe Business Culture: Britain vs. Denmark and Germany", *European Management Journal* 12:2, junio de 1994, 138-46.
- 52 Richard E. Nisbett y otros, "Culture and Systems of Thought: Holistic versus Analytic Cognition", *Psychological Review* 108:2, abril de 2001, 291-310.
- 53 Don Clark, "Hey, #@\*% Amigo, Can You Translate the Word 'Gaffe'?", *Wall Street Journal*, 8 de julio de 1996, B6.
- 54 René White, "Beyond Berlitz: How to Penetrate Foreign Markets through Effective Communications", *Public Relations Quarterly* 31:2, verano 1986, 15.
- 55 Mark Nicholson, "Language Error 'Was Cause of Indian Air Disaster'", *Financial Times*, 14 de noviembre de 1996, 1.
- 56 Manjeet Kripalani y Jay Greene, "Culture Clash", *Business Week*, 14 de febrero de 2005, 9.
- 57 Christina Hoag, "Slogan Could Offend Spanish Speakers", *Miami Herald*, 8 de marzo de 2005, C1+.
- 58 Gran Parte del análisis sobre el lenguaje silencioso se basa en Edward T. Hall, "The Silent Language in Overseas Business", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1960. Hall identificó cinco variables: tiempo, espacio, cosas, amistades y acuerdos, y fue el primero en usar el término *lenguaje silencioso*.
- 59 Benjamin Fulford, "The China Factor", *Forbes*, 13 de noviembre de 2000, 116-22.
- 60 Fulford, "The China Factor".

- 61 Para una excelente explicación de cuatro formas de ver el tiempo, véase Carol Saunders, Craig Van Slyke y Douglas Vogel, "My Time or Yours? Managing Time Visions in Global Virtual Teams", *Academy of Management Executive* 18:1, 2004, 19-31. Véase también Lawrence A. Beer, "The Gas Pedal and the Brake: Toward a Global Balance of Diverging Cultural Determinants in Managerial Mindsets", *Thunderbird International Business Review* 45:3, mayo-junio de 2003, 255-70.
- 62 Trompenaars, *Riding the Waves of Culture*, pp. 130-31.
- 63 Daniel Pearl, "Tour Saudi Arabia: Enjoy Sand, Surf, His-and-Her Pools", *Wall Street Journal*, 22 de enero de 1998, A1.
- 64 June N. P. Francis, "When in Rome? The Effects of Cultural Adaptation on Intercultural Business Negotiations", *Journal of International Business Studies* 22:3, 1991, 321-22.
- 65 Inglehart, *Human Values and Beliefs*, p. 16.
- 66 Mary Yoko Brannen, "When Mickey Loses Face: Recontextualization, Semantic Fit, and the Semiotics of Foreignness", *Academy of Management Review* 29:4, 2004, 593-616.
- 67 Mary Yoko Brannen y Yoko Salk, "Partnering across Borders: Negotiating Organizational Culture in a German-Japanese Joint Venture", *Human Relations* 53:4, junio de 2000, 451-87; y Baruch Shimoni y Harriet Bergman, "Managing in a Changing World: From Multiculturalism to Hybridization—The Production of Hybrid Management Culture in Israel, Thailand, and Mexico", *Academy of Management Perspectives*, agosto de 2006, 76-89.
- 68 John Tomlinson, *Globalization and Culture*, Chicago, University of Chicago Press, 1999.
- 69 "In Mexico, Ancient Life vs. Wal-Mart", *Miami Herald*, 6 de septiembre de 2004, 6A.
- 70 Nader Asgary y Alf H. Walle, "The Cultural Impact of Globalisation: Economic Activity and Social Change", *Cross Cultural Management* 9:3, 2000, 58-76; Tyler Cowen, *Creative Destruction: How Globalization Is Changing the World's Cultures*, Princeton, Princeton University Press, 2002, pp. 128-52.
- 71 Clive Cookson, "Linguists Speak Out for the Dying Languages", *Financial Times*, 26 de marzo de 2004, 9.
- 72 Jonathan Xavier Inda y Renato Rosaldo, "A World in Motion", en Inda y Rosaldo, eds., *The Anthropology of Globalization*, Malden, MA, Blackwell Publishing, 2002, pp. 1-34.
- 73 Adrian Furnham y Stephen Bochner, *Culture Shock*, Londres, Methuen, 1986, p. 234.
- 74 Geraldine Brooks, "Eritrea's Leaders Angle for Sea Change in Nation's Diet to Prove Fish Isn't Foul", *Wall Street Journal*, 2 de junio de 1994, A10.
- 75 Patrick M. Reilly, "Pitfalls of Exporting Magazine Formulas", *Wall Street Journal*, 24 de julio de 1995, B1; James Bandler y Matthew Karnitschnig, "Lost in Translation", *Wall Street Journal*, 19 de agosto de 2004, A1+.
- 76 Mzamo P. Mangaliso, "Building Competitive Advantage from Ubuntu: Management Lessons from South Africa", *Academy of Management Executive* 15:3, agosto de 2001, 23-34.
- 77 Sally Bowen, "People Power Keeps Peru's Investors in Check", *Financial Times*, 6 de febrero de 1998, 6.
- 78 Roberto P. García, "Learning and Competitiveness in Mexico's Automotive Industry: The Relationship between Traditional and World-Class Plants in Multination Firm Subsidiaries", tesis doctoral sin publicar, Ann Arbor, University of Michigan, 1996.
- 79 Philippe Rosinski, *Coaching across Cultures: New Tools for Leveraging National, Corporate & Professional Differences*, Londres, Nicholas Brealey, 2003.
- 80 Aihwa Ong, *Flexible Citizenship: The Cultural Logics of Transnationality*, Durham, NC, Duke University Press, 1999.
- 81 James Mackintosh, "A Superstar Leader in an Industry of Icons", *Financial Times*, 16 de diciembre de 2004, 10.
- 82 *Las fuentes incluyen las siguientes*: "AES Begins Compensation for the Bujagali Project Affected Residents", *The Bujagali Power Project Update* 1:3, octubre de 2001, 1+; Deepak Gopinath, "The Divine Power of Profit", *Institutional Investor* 35:3, marzo de 2001, 39-45; página principal de Probe International, "World Bank Campaign", en [www.probeinternational.org](http://www.probeinternational.org) (se ingresó a la página el 3 de noviembre de 2004); Taimur Ahmad, "We Are Devo", *Project Finance*, 216, abril de 2001, 39-44; "Give Us Freedom and Kampala: The Baganda on the March", *The Economist*, 8 de febrero de 2003, 64; "Uganda: Harnessing the Power of the Nile", *IrinNews.org*, 21 de marzo de 2003; Stephen Linaweaver, "A Case Study of the Bujagali Falls Hydropower Project, Uganda", Occasional Paper No. 42, Londres, London School of Economics and Political Science, julio de 2002; "AAGM: Bujagali: A Dream That Ugandans Love to Hate", *Financial Times Information*, 23 de junio de 2002; Charlotte Denny, "Nile Power Row Splits Uganda", *The Guardian* [Londres], 15 de agosto de 2001, en [www.guardian.co.uk](http://www.guardian.co.uk); Marc Lacey, "Traditional Spirits Block a \$500 Million Dam Plan in Uganda", *New York Times*, 13 de septiembre de 2001, B1+; Mark Turner, "Uganda's Dam-Builders Search for Consensus", *Financial Times*, 1 de octubre de 2001, 15; "Appeasing the Spirits", *The Irish Times*, 5 de enero de 2002, 62; "Face Music—History of Uganda", en [www.music.ch/face/inform/history\\_uganda](http://www.music.ch/face/inform/history_uganda) (se ingresó a la página el 7 de marzo de 2005); y "Uganda", *Lonely Planet World Guide*, en [www.lonelyplanet.com/destinations/afrika/uganda/culture.htm](http://www.lonelyplanet.com/destinations/afrika/uganda/culture.htm) (se ingresó a la página el 7 de marzo de 2005). Los personajes que se mencionan en el caso son ficticios, pero algunos de los incidentes se basan en las experiencias de AES Electric, Ltd., con sede en Estados Unidos, la empresa independiente productora de energía más grande del mundo, que celebró un contrato con el gobierno ugandés para construir una presa de 520 millones de dólares en las Cataratas Bujagali del río Nilo en 2001. Pretextando rendimientos decrecientes, AES se retiró del proyecto en 2003. Blackstone Group anunció en 2007 que reanudaría el proyecto.



# 3

capítulo tres

## Entornos políticos y jurídicos que enfrentan las empresas

### Objetivos

- Analizar las metas y funciones de un sistema político
- Describir las tendencias en la aparición y difusión de los sistemas políticos contemporáneos
- Explicar la idea de *riesgo político* y describir los métodos para administrarlo
- Entender cómo los sistemas políticos y jurídicos afectan la conducción de los negocios
- Describir las tendencias en la evolución y difusión de los sistemas jurídicos contemporáneos
- Analizar la cuestión del estado de derecho o el dominio del hombre
- Explicar los problemas jurídicos que enfrentan las empresas internacionales
- Explicar la idea de *propiedad intelectual* y analizar las áreas de preocupación y controversia

*Todo camino tiene dos direcciones.*

—Proverbio ruso



## CASO: China: Problemas legales crecientes en una tierra de oportunidades

Bajo el control directo del Partido Comunista de 1949 a 1979, la economía de China fue autárquica: partidario de la idea de que el contacto con extranjeros corrompería la estructura política de la nación y contaminaría su vida cultural, el gobierno prohibió la inversión extranjera y restringió el comercio internacional.<sup>1</sup> Sin embargo, hacia finales de la década de 1970, el liderazgo chino empezó a reconsiderar su postura económica. Al comprender en 1978 que se estaba rezagando económicamente con respecto a la mayor parte del resto del mundo, China dio el primer paso

grande del mundo y junto con Estados Unidos es una de las dos locomotoras que impulsan la economía global; entre 2001 y 2006, las dos naciones representaron 60 por ciento de todo el crecimiento mundial.

Y aquí está un hecho que quizá es aún más interesante: en el primer trimestre de 2007, la economía estadounidense de 12.5 billones de dólares se tambaleaba, mientras que la economía china de 2.5 billones de dólares se expandía a una tasa de 11.1 por ciento. Si continúa a este ritmo, China ocupará

### MAPA 3.1 China: el mercado inescrutable

Con más de 1,300 millones de consumidores y una población económicamente activa de poco más de 800 millones de trabajadores, China es atractiva para los inversionistas extranjeros. Una de cada cinco personas en el mundo vive en China, pero la población está distribuida de manera irregular: de hecho, 50% de todos los chinos viven en 8.2% del territorio total del país. Aun así, mantener el control centralizado sobre los asuntos políticos y económicos de la nación tradicionalmente ha sido casi imposible. Las enormes distancias entre las sedes de autoridad garantizan que los funcionarios locales se sientan en libertad de dirigir las cosas como quieren.



hacia la modernización económica con la promulgación de la Ley sobre empresas conjuntas que usan inversión china y extranjera.

Desde entonces, la política económica de China se ha caracterizado por la liberalización paso por paso y el ingreso gradual al mundo del comercio internacional y la inversión extranjera. Ahora bien, no hay que confundirse: el Partido Comunista mantiene un monopolio absoluto del poder político. Sin embargo, hoy en día la economía del país está determinada por principios de libre mercado. Con un PIB que ha crecido a más de 8 por ciento anual, China es ya la segunda economía más

el lugar de Estados Unidos como la economía más grande del mundo, tanto en términos reales como nominales, en las siguientes dos décadas.

### TIERRA DE OPORTUNIDADES

Los incentivos para invertir en China son convincentes. En la década de 1980 se produjo una fiebre de inversiones de compañías extranjeras, que variaban entre empresas manufactureras y procesadoras de exportaciones, contratos de licencias y relaciones de servicio. Los flujos de inversión se aceleraron

constantemente durante 2007, cuando la IED en China, que representa más de 600,000 empresas establecidas por compañías de todo el mundo, fue superior a 800,000 millones de dólares.

¿Por qué las compañías extranjeras han acudido en tropel a China? En general, están impacientes por aprovechar las nuevas oportunidades en una o más de las siguientes áreas:

- *Potencial de mercado.* China (véase el mapa 3.1) tiene poco más de 1,300 millones de habitantes y el crecimiento económico ha colocado a muchos millones de ellos en la clase media. Al parecer, cientos de millones más, aunque ahora son sumamente pobres, esperan un futuro económico mucho mejor. Además, muchos mercados chinos se encuentran todavía en la etapa temprana o media de crecimiento del ciclo de vida de los productos.
- *Desempeño del mercado.* El rápido crecimiento económico ha incrementado el poder adquisitivo, que se ha traducido en un mayor gasto de los consumidores. Algunos economistas señalan que, cuando Estados Unidos y Gran Bretaña se industrializaron en el siglo diecinueve, tardaron 50 años en duplicar el ingreso real per cápita; en esencia, China ha logrado el mismo incremento en tan sólo 9 años.
- *Infraestructura.* China ha instituido un programa de varios años para construir su infraestructura; invertirá billones de dólares en autopistas, aeropuertos, puertos marítimos, presas, plantas de energía y redes de comunicación.
- *Recursos.* China tiene una población bien educada y una reserva inmensa de mano de obra productiva, mientras que los salarios siguen siendo muy inferiores a los de muchos otros países: aproximadamente una tercera parte del salario en México y 1/25 del de Estados Unidos.
- *Posición estratégica.* Cada vez más compañías piensan en invertir y operar en China como elementos fundamentales de sus estrategias globales.

## REALIDAD DEL MERCADO

Por el lado negativo, el atractivo de China como destino de negocios continúa sufriendo de una variedad de complicaciones políticas y legales que esperan a los posibles empresarios o inversionistas. En resumen, los entornos político y jurídico que se presentan exclusivamente en China hacen que las operaciones locales sean un proceso complejo y a menudo frustrante. Aunque muchos de estos obstáculos son acontecimientos recientes, todos ellos reflejan las fuerzas políticas y legales que han guiado la transformación moderna del entorno de negocios en China y están profundamente arraigados en el panorama empresarial contemporáneo del país.

Algunos observadores aducen que, cuando se trata de hacer negocios en China, la primera regla que hay que seguir es tirar a la basura el libro de reglas. En particular, se aconseja a los inversionistas extranjeros abandonar la noción de que las ideas occidentales funcionarán de manera automática en China. En Occidente, por ejemplo, un principio básico sostiene que se puede fundar una sociedad “para cualquier propósito de negocios válido”. Este principio no existe en China. Si uno quiere establecer una compañía en China, el gobierno quiere saber, con todo detalle y pormenor, cosas fundamentales como quién eres, qué quieres hacer y, claro, cuánto piensas invertir.

En seguida, los planes tienen que ser aprobados de forma oficial antes de recibir la autorización para abrir. Tradicionalmente, la autoridad centralizada ha determinado el rumbo y el ritmo del desarrollo; situación que difícilmente se puede calificar de ser exclusiva de China. Mientras pasan por el periodo de transición, muchas economías del mundo, controladas en alguna época por el gobierno, tienen que enfrentarse a la tradición tenaz de la toma de decisiones centralizada. Sin embargo, China es un caso especialmente difícil. Según aspirantes a inversionistas extranjeros, los sistemas político y jurídico de China fomentan el trabajo improductivo y la pérdida de tiempo, y tienden a dificultar las cosas para los extranjeros que tienen la audacia de seguir adelante ante una burocracia elaborada, un sistema jurídico incipiente y un contexto de corrupción generalizada.

## POLÍTICA Y BUROCRACIA

“Si la gran invención de la civilización europea fue un sistema jurídico”, comentó un observador, “entonces, la de China fue la burocracia”. Muchos inversionistas extranjeros frustrados responsabilizan del terreno pedregoso de los negocios en China al sistema burocrático que se basa en agendas políticas en lugar de estatutos legales como medio para regular la actividad empresarial.

Mientras que los occidentales se han acostumbrado al principio del “estado de derecho”, o “imperio de la ley”, China hace mucho tiempo que se rige por otro: el “dominio del hombre” y la premisa de que los derechos legales se derivan de la voluntad del individuo que tiene el poder para hacerlos valer. En la década de 1940, con el ascenso de Mao Zedong y el Partido Comunista, un nuevo liderazgo centralizado asumió el control de un ya de por sí complicado sistema de servicio social y procedió a sumar un nivel más de autoridad burocrática

al superponer la jerarquía del Partido Comunista. El resultado fue un sistema regulatorio más bizantino e intimidatorio que nunca.

En la actualidad, los inversionistas extranjeros aún tienen que saltar los obstáculos que les ponen en el camino una burocracia u otra de la vieja guardia. Primero, aseguran, hay que presentar una solicitud (ante múltiples ministerios gubernamentales) en la que se detalla la inversión y los planes de negocios, junto con descripciones de los métodos de operación que se emplearán, los productos que se propone producir y los materiales que se usarán; la infraestructura, personal y tecnología requerida; y las competencias y recursos que se planea transferir a China.

A continuación, es preciso conseguir la aprobación del Ministerio de Comercio Exterior y Cooperación Económica (MCECE), que da prioridad a las industrias de acuerdo con lo que el propio Ministerio fomenta, restringe o prohíbe. Por último, ya sea el MCECE o alguna autoridad provincial revisa cada solicitud de inversión extranjera para determinar si conviene a los intereses de China; es decir, si estimula la formación de capitales, promueve las exportaciones, crea empleos o transfiere tecnología.

Típicamente, los funcionarios chinos someten cada solicitud a criterios muy estrictos que aplican a través de un prolongado proceso de revisión que refleja los objetivos políticos y las condiciones jurídicas imperantes. Por lo general, los inversionistas extranjeros soportan largos encuentros de negociación (que a menudo duran varios años) para que su solicitud llegue al organismo gubernamental con el poder de tomar una decisión. Incluso entonces, no pueden considerarse fuera de peligro, porque el MCECE tiene criterios muy limitados para determinar qué ofrece beneficios suficientes a China.

### El dragón poderoso y la serpiente local

Para complicar aún más este proceso ya de por sí intrincado, existe un viejo conflicto entre las autoridades chinas centrales y locales. La vastedad del país implica que los funcionarios locales, ya sea establecidos en las aldeas más pequeñas o en las ciudades más grandes, gobiernan a menudo según sus propias preferencias. “El centro”, señala un observador, con frecuencia “no tiene control sobre las provincias. Cuando manda gente a investigar la piratería ilegal de discos compactos, los gobernadores locales bloquean el acceso a las fábricas”. Por ejemplo, cada vez más, el gobierno central hace esfuerzos para reducir las barreras comerciales e incrementar la competencia, y permite que las empresas extranjeras controlen las operaciones locales, sólo para verse cortadas por los funcionarios locales, que temen que dichas iniciativas produzcan desempleo e inestabilidad en la localidad.

Esta lucha por el poder tiene una larga tradición, como evidencia un proverbio chino del siglo dieciséis: “El dragón más poderoso no podrá aplastar a la serpiente local”. Lo que esto significa es que, a pesar de que el gobierno central de Pekín dé la impresión de ser todopoderoso, su alcance práctico se ve limitado por la política de las burocracias locales.

### EL SISTEMA JURÍDICO

Sin embargo, viendo las cosas desde fuera, se puede decir que China ha hecho grandes adelantos en la estabilización del entorno jurídico. China no tenía ningún tipo de sistema jurídico formal en 1978, cuando lanzó una de las más grandes campañas de reforma legal en la historia. Por desgracia, la voluntad de modernizar no garantiza que todos los problemas desaparezcan de inmediato. China todavía enfrenta retos fundamentales, incluidas las lagunas legislativas, la interpretación nebulosa, la aplicación laxa de las leyes y las discrepancias filosóficas. Por ejemplo, en la actualidad, ninguna ley de quiebra integral protege los negocios; un proyecto reciente de ley contempla el cierre de empresas agobiadas por las deudas, en lugar de proteger a los acreedores.

Tampoco existe una manera eficaz de resolver las controversias contractuales. Si uno quiere enfrentarse a un socio local en un tribunal chino, es muy probable que acabe arruinando sus relaciones de negocios locales. ¿Por qué? Porque demandar a un adversario viola la tradición china. Es mucho mejor tratar de conseguir un arbitraje internacional, una práctica que ha ido ganando aceptación poco a poco en China.

“La legislación china está plagada de ambigüedades”, afirma un abogado que trabaja en Pekín y piensa que pasarán entre 10 y 15 años para resolver la mayor parte de los problemas. Otros son un poco más pesimistas respecto a este margen de tiempo y comparan el estado que guarda el actual sistema jurídico chino con el de Estados Unidos en la década de 1920: una combinación anticuada de estatutos y precursores legales que tardaron más de 80 años en modernizarse.

Otros observadores señalan que, en el caso del sistema chino, problemas incluso mayores reflejan una diferencia fundamental en la concepción de la legalidad en la sociedad. A diferencia de Occidente, donde los sistemas jurídicos dependen del estado de derecho y el respaldo de leyes sistemáticas y objetivas ejecutadas por funcionarios públicos que deben rendir cuentas de su administración, China, como se ha visto, suscribe la filosofía del dominio del hombre y, en consecuencia, de un sistema que iguala la decisión de un hombre

(o persona), ya sea el emperador, partido o burócrata local, con la ley. Tanto los burócratas como las dependencias gubernamentales tienen autoridad para tomar decisiones propias sin estar sujetos a un sistema transparente de equilibrio de poderes.

### El asunto de la propiedad intelectual

Como es lógico, este tratamiento de la toma de decisiones legales, combinado con los crecientes esfuerzos de las instituciones jurídicas incipientes, crea problemas para las empresas extranjeras. Un área de controversia atañe a la *propiedad intelectual*, el término general de los derechos de propiedad intangible que son resultado del trabajo intelectual e incluye activos como patentes, marcas comerciales y derechos de autor. Las empresas occidentales en China a menudo se quejan de que el motor del auge industrial en China es el robo sofisticado de la propiedad intelectual. En los últimos 40 años, explica un observador, “hasta que China empezó a establecer leyes sobre la propiedad intelectual, todas las patentes eran propiedad del gobierno y podían compartirse con cualquier empresa que estuviera dispuesta a usarlas. En realidad, el gobierno chino fomentaba esta práctica y eso ha causado la impresión, muy arraigada en las empresas, de que la propiedad intelectual está ahí para que cualquiera pueda aprovecharla”. Es difícil señalar el grado preciso de las violaciones a los derechos de propiedad intelectual en China, pero los cálculos más audaces apuntan a que casi la tercera parte de la economía china está ligada al tráfico de bienes falsificados.

Colectivamente, los sesgos políticos, deficiencias jurídicas y legados filosóficos han contribuido a una aplicación débil o arbitraria de las leyes en China. Recuerda Tim Clissold, que tuvo una larga carrera profesional en China: “Trataba con una sociedad que no tenía reglas; o para ser más preciso, tenía muchas reglas, pero rara vez se hacían cumplir. China parecía estar gobernada por directores magistrales de espectáculos: las apariencias importaban más que la sustancia, las reglas existían para distorsionarlas y el éxito se conseguía a costa de humillar al oponente”.

### CORRUPCIÓN

Tómese la función predominante del gobierno en todos los niveles de los asuntos de negocios, mézclese con un sistema jurídico subdesarrollado con una tradición de aplicación laxa de la ley y las tentaciones materiales de una sociedad capitalista incipiente, y se tendrá la receta de la corrupción. Tal y como están las cosas, los posibles inversionistas en China aún tienen que enfrentar muchos problemas relativos a la propiedad y los procedimientos para los cuales el gobierno chino ha ofrecido pocas soluciones. Muchas empresas extranjeras combaten de manera rutinaria los sobornos e intentos de robo de propiedad y luchan por establecer derechos claros sobre la tierra y el equipo físico.

Además, los fraudes y estafas abundan. La “formación de túneles”, una estrategia en la que parientes o amigos de los gerentes de empresas que son propiedad del estado hacen negocios con las compañías o sus subsidiarias, es un método popular de defraudación que se ha extendido a las empresas conjuntas con extranjeros. En general, hay riesgos por todas partes. Los inversionistas prudentes prestan atención a los fracasos de otro; por ejemplo, el director de las operaciones de Subway Restaurants en China descubrió que su socio chino en la empresa conjunta había estafado 200,000 dólares a la compañía por medio de diversas trapacerías y engaños. Advirtió que el atractivo del mercado chino llevaba a la “gente [a] dejar la cabeza en casa cuando llegaba ahí. Se olvidan por completo de la debida diligencia. Conocen a un sujeto en la calle, le dan una tonelada de dinero para dirigir algo y seis meses después el sujeto desaparece con todo y el dinero”.

### EL FUTURO

Las oportunidades en China continuarán atrayendo a las empresas extranjeras. Los participantes no tienen dudas de que el futuro del entorno de negocios en China estará determinado por el desarrollo de las condiciones políticas internas. A pesar de todo, creen que la influencia de instituciones externas llevará a los funcionarios chinos a hacer el entorno de negocios del país más consistente, transparente y justo. Por ejemplo, muchas compañías celebran la inclusión de China en la Organización Mundial de Comercio (OMC), una institución global que establece las reglas del comercio internacional. La admisión de China en la OMC, en vigor desde 2002, exige que la nación asiática acepte un sistema de normas globales de comercio, normas que regulan todo: desde aranceles y reglas antidumping, hasta procedimientos para proteger las marcas comerciales y los derechos de autor.

China ha respondido a muchas de las normas de la OMC. Por ejemplo, oficialmente, las empresas de propiedad estatal ya no discriminan a los extranjeros dando trato preferencial a los competidores locales. En la actualidad, las empresas estatales reconocen consideraciones comerciales al tomar decisiones de compra. China también ha reformado su código jurídico para ajustarlo a las estipulaciones de la OMC en temas como el comercio, la inversión y la protección de la propiedad intelectual.

Sin embargo, nadie niega que aún existen problemas, y algunas personas han criticado a China por su lentitud en cumplir las obligaciones que le impone su pertenencia a la OMC. En 2007, la frustración por el desempeño de China en la protección de la propiedad intelectual provocó que Estados Unidos presentara quejas ante la OMC de “aplicación insuficiente”. Estados Unidos argumentó que no poner freno a la piratería no sólo cuesta a los editores de software, música y libros miles de millones de dólares en ventas perdidas, sino que también hace injustamente difícil para las empresas legítimas operar en el mercado chino. Expresando “gran pesar y profunda insatisfacción por la decisión”, un funcionario chino respondió que la medida tomada por los estadounidenses “no era una medida sensata”.

A pesar del desempeño desigual de China en la reforma económica interna y la persistencia de tensiones políticas externas, los inversionistas extranjeros siguen colocando caudales enormes en China. Quizá llevados por el optimismo o la confianza en el progreso continuo, o tal vez llevados por la desesperación de incursionar en el mercado chino, los empresarios de todo el mundo se disputan la oportunidad de enfrentar los desafíos que plantea el asunto de hacer negocios en China. La mayoría de ellos parecen entender que, independientemente de los motivos que tengan para ingresar a ese mercado, una vez dentro, tendrán que dedicarse a la tarea, a menudo frustrante, de dar sentido al mercado chino.



## Introducción

En el capítulo 2 se explicó que los aspectos culturales que enfrentan las empresas internacionales difieren de los de las empresas nacionales. En este capítulo, profundizamos este análisis, centrándonos en el hecho de que una vez que una compañía sale de su país de origen, opera en mercados con diferentes sistemas políticos y jurídicos. Desde luego, el entorno de negocios de algunos países es parecido al de otros (las empresas estadounidenses no se topan con muchas sorpresas en Canadá). En otros casos, claro está, las diferencias son profundas (una compañía australiana sin preparación se topará con muchas sorpresas en Rusia).

En todo caso, los factores políticos y jurídicos influyen en el entorno en el que deben tomarse las decisiones ejecutivas. En efecto, el caso introductorio sobre China muestra cómo los cambios en el entorno político y jurídico de un país obligan a las empresas que desean operar ahí a pensar y repensar las mejores formas de adquirir recursos, reducir el riesgo y adaptar los modos de operación. La figura 3.1 muestra cómo las políticas y prácticas legales forman parte integral del entorno operativo de una nación. (Observará que la figura 3.1 es muy parecida a la figura 2.1 [p. 53], que muestra cómo la *cultura* forma parte integral del entorno operativo de una nación.)

Evidentemente, los sistemas político y jurídico son partes vitales del entorno de negocio de un país y, para operar en diferentes mercados, las empresas deben entender cómo y dónde convergen y divergen los entornos de negocios nacionales. En efecto, como se vio en el caso intro-



**FIGURA 3.1 Factores políticos y jurídicos que influyen en las operaciones de los negocios internacionales**





**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

En el capítulo 2 se planteó la pregunta de cómo pueden las compañías determinar la medida en que deben adaptarse sus operaciones en el extranjero a la cultura del país de origen; como se indica en el análisis de la sección "Orientaciones de las empresas y la administración", esta decisión puede dar por resultado la adopción de ciertas "actitudes u orientaciones": **policentrismo, etnocentrismo o geocentrismo.**

ductorio, una de las claves del éxito en los negocios internacionales radica en determinar con precisión dónde, cuándo y cómo adaptar las prácticas de negocios, procedimientos de operación y estrategias para enfrentar los desafíos que plantea un entorno local.

Como es lógico, es más fácil decirlo que hacerlo. Las empresas internacionales exitosas comienzan por aceptar la idea de que, cuando se trata de política y leyes, es definitivo que los países tienen ideas diferentes. Se posicionan para competir cuando deciden comprender estas diferencias intrínsecas, en vez de pasarlas por alto, o, peor aún, oponer resistencia.

Al abordar este tema a lo largo del capítulo, tenga presente que las empresas que tratan de operar en países extranjeros deben prestar atención a tres puntos de vista:

1. Descartar la creencia de que las empresas pueden transferir directamente a los entornos extranjeros los principios y prácticas que han desarrollado en su país de origen.
2. Aceptar el hecho de que los sistemas políticos y jurídicos varían entre países.
3. Reconocer que estas diferencias afectan la manera en que las empresas aprovechan las oportunidades y evitan las amenazas.

En la primera parte de este capítulo, la atención se centra en los aspectos políticos de estas cuestiones y la segunda parte se dedica a analizar los aspectos jurídicos.

## El entorno político

En la visión de China presentada en el caso introductorio, se vio que los sistemas político y jurídico reformados del país, aunque aún pasan apuros, han fomentado un ambiente en el que los inversionistas extranjeros pueden participar en los mercados, establecer operaciones, administrar las actividades y, en última instancia, obtener utilidades. Al mismo tiempo, por supuesto, también se vio cómo el sistema político chino imponía dificultades a muchas empresas, en tanto que el sistema jurídico frustraba los esfuerzos para encontrar soluciones.

Esta situación no es única. Considérese el caso de Rusia. Su economía ha crecido con rapidez desde 2000; en efecto, en 2007, creció 7.8 por ciento y atrajo más de 30,000 millones de dólares en inversión extranjera. Pese a todo, un ejecutivo de IKEA, la cadena de tiendas sueca, afirma que el entorno político de Rusia se parece "un poco a una montaña rusa... Uno nunca sabe con exactitud qué pasará el día de mañana".<sup>2</sup> La lista de historias de terror contiene varios nombres famosos: las autoridades de importación confiscaron productos de Motorola, el gigante de las telecomunicaciones y tecnología de la información, y la empresa internacional de servicios profesionales PriceWaterhouseCooper fue acusada de evasión de impuestos. (Supuestamente, estos obstáculos en el camino son menores cuando se comparan con la barricada con que se topó Yukos, una compañía petrolera y productora de gas natural, de propiedad rusa, que fue expropiada para todos los efectos prácticos.) Si uno desea hacer negocios en Rusia hoy en día, más le vale ser "suficientemente grande para defenderse de los ataques burocráticos [y]... estar preparado para aceptar y quedarse callado cuando arreglan las elecciones y aplastan a la oposición".<sup>3</sup> Irónicamente, a pesar de que el presidente Vladimir Putin prometió una "dictadura de la ley", algunos consideran que la anarquía y la falta de respeto por la ley están en auge.<sup>4</sup>

Con este telón de fondo, es claro que las empresas deben estudiar los posibles entornos políticos. Por ejemplo, necesitan conocer cómo los funcionarios ejercen la autoridad. ¿Cómo se elige, supervisa y sustituye a los funcionarios? ¿La gente respeta el estado de derecho (y si no, cómo cuestiona a la autoridad)?<sup>5</sup> Sin respuestas a estas preguntas, los gerentes estarán mal preparados para aprovechar el equilibrio entre el riesgo político y el posible rendimiento de la inversión en un mercado de alto crecimiento.

Una vez más, como se indicó en el caso introductorio, el sistema político de un país proporciona el contexto en el que se lleva a cabo la actividad económica. ¿Qué es exactamente un sistema político? Para los efectos que aquí nos interesan, incluye el conjunto completo de instituciones, organizaciones políticas y grupos de interés, así como las relaciones entre instituciones y las normas políticas y reglas que rigen las actividades. Su propósito se ha debatido desde *La república* de Platón y *Política* de Aristóteles y, aunque persisten diferentes puntos de vista, la mayoría de los analistas coinciden en que el sistema político de una nación debe integrar a los diferentes grupos en una sociedad que funcione, sea autosustentable y se gobierne a sí misma.



El objetivo del sistema político es integrar los elementos de una sociedad.



En otras palabras, un sistema político garantiza cierto nivel de estabilidad en las relaciones sociales y, por lo general, es eficaz cuando está sostenido por el consenso legítimo del pueblo que vive bajo dicho sistema. La prueba de ácido de un sistema político, por tanto, es la capacidad de unir a la sociedad ante puntos de vista diversos y divisivos. Cuando existen visiones radicalmente opuestas de la función del gobierno en la vida de una sociedad, la nación puede desintegrarse (como el caso de la ex Unión Soviética). La inestabilidad política resultante pone en riesgo a las compañías que tratan de operar en el mercado y desalienta a los posibles inversionistas.

La prueba de un sistema político es: unir a la sociedad ante puntos de vista diversos y divisivos.

## INDIVIDUALISMO Y COLECTIVISMO

Existen varias formas de caracterizar las semejanzas y diferencias entre los sistemas políticos. Por ejemplo, se pueden hacer preguntas como las siguientes sobre la función del gobierno en la sociedad:

Individualismo se refiere a la supremacía de los derechos y función del individuo. Colectivismo se refiere a la supremacía de los derechos y función de la comunidad.

- ¿Debe promover la igualdad social o la jerarquía social?
- ¿Debe poner énfasis en la libertad individual o en la seguridad colectiva?
- ¿Debe tener jurisdicción en algunas o en todas las áreas de la sociedad?
- ¿Qué libertades civiles debe otorgar a sus ciudadanos?
- ¿Qué recursos para corregir la injusticia debe permitir a sus ciudadanos?

Hay un tema central que es el quid de todas estas preguntas (y otras similares): la cuestión del **individualismo** frente al **colectivismo** en los sistemas políticos. Así pues, y para plantearla en términos llanos, la pregunta fundamental es: ¿Cuál es la orientación general dentro de una sociedad con respecto a la supremacía de los derechos individuales frente a las necesidades de la comunidad en general?

**Orientaciones filosóficas** Filosóficamente, este debate ha durado siglos, comenzando con Platón, y ha atraído el interés de pensadores como Adam Smith, John Stuart Mill y Milton Friedman. Todos han abordado la cuestión de cómo un sistema político puede servir mejor a la sociedad que vive bajo dicho sistema. ¿Debe garantizar la libertad individual en la búsqueda del interés económico personal, o le va mejor a la sociedad cuando los derechos individuales se subordinan a los objetivos colectivos?

**La orientación individualista** Probablemente, el sistema político con la orientación individualista más marcada es el de Estados Unidos. Una de las doctrinas centrales de esta orientación es el principio de que los funcionarios y los organismos políticos desempeñan funciones limitadas en las transacciones sociales. En el aspecto económico, esta doctrina entraña una serie de principios relacionados; por ejemplo, el imperio de la ley es, por lo general, supremo y las reglamentaciones para corregir las ineficiencias del mercado, como conocimiento insuficiente del consumidor o poder excesivo del productor, deben establecerse con justicia. En esencia, los países que tienen una orientación individualista alientan a las empresas a apoyar el bien de la comunidad, promoviendo la competencia limpia y justa. Cuando la competencia es limitada o no existe, el gobierno puede garantizar la competencia justa instituyendo leyes para regular el mercado. Sin embargo, como el gobierno es independiente de las prácticas de negocios cotidianas, la relación entre el gobierno y las empresas a menudo es de enfrentamiento.

**La orientación colectivista** Los sistemas que tienen una orientación colectivista, como los de Japón y China, promueven el principio de que el gobierno puede intervenir en ciertos casos (a saber, los que se relacionan con la estructura de las industrias, la conducción de las compañías y los actos de los directivos) para asegurar que las prácticas de negocios beneficien a la sociedad. Por ejemplo, en el caso introductorio se vio que la burocracia china pone en práctica ciertas políticas que normalmente se asocian con un sistema individualista. Al mismo tiempo, sin embargo, en lugar de basarse en transacciones entre partes independientes y regulación para la plena competencia, los funcionarios chinos prefieren establecer relaciones formales e informales dentro de la comunidad empresarial; el objetivo es desarrollar compañías prósperas que después aumentarán el prestigio y poder nacional. En otros sentidos, China ofrece algunos ejemplos claros de orientación colectivista en una sociedad grande. En virtud de que el grupo, y no el individuo, es la unidad del análisis político y económico, un

sistema con orientación colectivista aplica normas diferentes para evaluar las políticas que un sistema con orientación individualista.

Los gobiernos que apoyan otras formas de sociedades colectivistas, como Suecia, se inclinan a adoptar medidas que promueven la igualdad social, los derechos de los trabajadores y la democracia en el lugar de trabajo. Finalmente, el gobierno en una sociedad colectivista está relacionado con y es interdependiente de los negocios; las relaciones entre los dos sectores a menudo son de cooperación.<sup>6</sup> En los últimos años, los países asiáticos, como Corea del Sur, Vietnam, Singapur y Malasia, que tienen mucho interés en emular aspectos de Japón y China, han instituido principios y prácticas colectivistas.<sup>7</sup>

## IDEOLOGÍA POLÍTICA

Una **ideología política** es el conjunto de ideas que expresa los objetivos, teorías y aspiraciones de un programa sociopolítico. Los principios liberales del Partido Demócrata y las doctrinas conservadoras del Partido Republicano en Estados Unidos son ejemplos de ideologías políticas. La mayoría de las sociedades modernas son *pluralistas* (diferentes grupos defienden ideologías políticas rivales). El **pluralismo** también surge cuando dos o más grupos en un país difieren en idioma (Bélgica), estructura de clases (el Reino Unido), origen étnico (Sudáfrica), grupos tribales (Afganistán) o religión (India).

A su vez, estas diferencias influyen en la conducción del sistema político. Por ejemplo, a los gerentes de Estados Unidos, donde existen dos partidos políticos importantes, se les hace difícil entender lo que ocurre en el entorno político en un país donde varios partidos defienden ideologías opuestas.

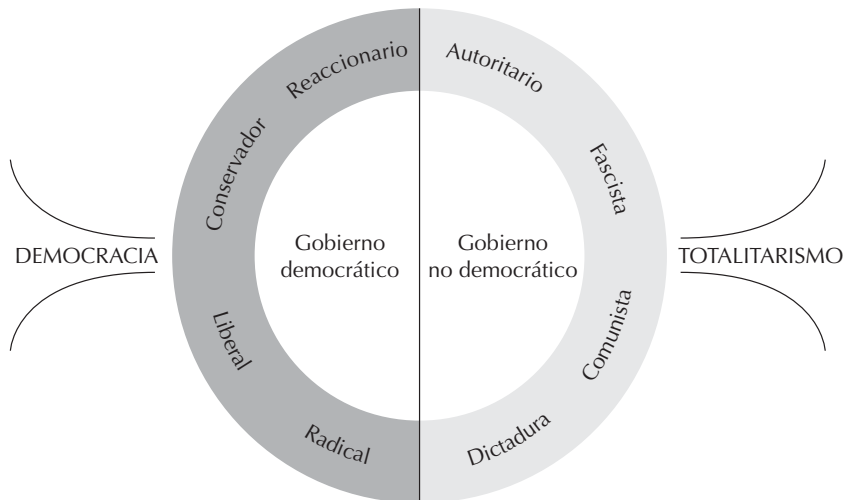
La figura 3.2 ilustra el **espectro político** de diversas formas de ideologías políticas. Ofrece una forma de caracterizar sus semejanzas y diferencias y de identificar dónde se localizan los moderados entre los dos extremos. El aspecto clave de cualquier tipo de análisis de espectros es especificar las ideas que constituyen los extremos. Desde la perspectiva occidental, es común definir los extremos como las interpretaciones conservadoras, por un lado, y liberales, por el otro, de la democracia. Otros extremos adquieren mayor relevancia en otros contextos.

Por ejemplo, el espectro político en un país islámico moderno podría estar delimitado por los polos de teocracia y laicismo para captar la función del clero en el gobierno. O, en el caso específico de Taiwán, el espectro político podría definirse en términos de los partidos que propugnan por la reunificación china frente a los que promueven la independencia de Taiwán. La figura 3.2 respeta tales interpretaciones. Sin embargo, basa el espectro político en las ideas generales de la democracia en uno de los polos y en el totalitarismo en el otro.

**Democracia** El ex primer ministro británico Winston Churchill defendía la convicción de que “la democracia es la peor forma de gobierno, con excepción de todas las demás que se

**FIGURA 3.2**  
**El espectro político**

En la práctica, los gobiernos puramente democráticos o totalitarios son posturas extremas. Más bien, si se observa lo que ocurre en el mundo, resulta que existen variaciones de cada enfoque. Por ejemplo, los gobiernos democráticos varían entre radicales por un lado (defensores de la reforma política) y reaccionarios por el otro (defensores del retorno a condiciones pasadas). Sin embargo, la gran mayoría de los sistemas políticos democráticos se sitúan entre estos dos extremos.



han probado a lo largo de la historia”.<sup>8</sup> Al igual que Churchill, cuando la mayoría de los occidentales contemplan los ideales de la “democracia”, por lo general piensan en la virtudes de la libertad política y civil. Además, casi siempre equiparan los grados mayores de libertad política y civil con las virtudes de una mayor democracia.

Además, tienden a considerar a las democracias modernas como herederas de los ideales de los antiguos griegos. En esta visión idealista, los griegos fueron los precursores de los principios que sostienen que todos los ciudadanos son iguales política y legalmente y tienen derechos iguales a gozar de libertad de pensamiento, opinión, creencia, expresión y asociación y a disfrutar por igual del poder soberano sobre los legisladores y la autoridad ejecutiva del gobierno.

Desde la perspectiva de Abraham Lincoln, el decimosexto presidente de Estados Unidos, **democracia** es un gobierno “del pueblo, por el pueblo y para el pueblo”. Hablando en términos prácticos, una democracia es un sistema político donde impera el estado de derecho y que otorga a los ciudadanos en edad de votar la facultad de modificar las leyes y estructuras de gobierno, tomar todas las decisiones (ya sea directamente o por medio de representantes) y participar en elecciones para expresar sus decisiones. Éstos son los principios y prácticas que permiten a una democracia institucionalizar las libertades políticas y civiles.

Sin embargo, hay que tener presente que la magnitud y alcance de la sociedad moderna imponen límites prácticos al ejercicio de la democracia. Por un lado, el tamaño de la población de la mayoría de las naciones modernas hace imposible la participación plena de todos los electores en el proceso democrático. En consecuencia, en muchos países democráticos se practican diversas formas de democracia representativa en la que los ciudadanos eligen representantes para que tomen las decisiones en su nombre.

En algunas democracias, como en Estados Unidos, los ciudadanos eligen directamente a los miembros del poder ejecutivo y legislativo. En otras, como el Reino Unido, votan por sus representantes o por un partido gobernante, que a su vez designa al primer ministro o algún otro personaje para que actúe como principal ejecutivo del país. Por supuesto, hay híbridos de cada forma. Por ejemplo, Israel tiene un gobierno parlamentario como el del Reino Unido, pero los israelíes votan directamente por el jefe de gobierno, a quien llaman primer ministro. Debido a que en la mayoría de las democracias hay sólo unos cuantos partidos dominantes, formar un gobierno, incluso sin un mandato electoral bien definido, constituye por lo general una tarea razonable.

**Tipos de democracia** Se pueden identificar cinco tipos prominentes de democracia:

- En una *democracia parlamentaria*, los ciudadanos ejercen el poder político mediante la elección de los representantes de la rama legislativa del gobierno, denominada *parlamento*. La rama ejecutiva típicamente está compuesta por un gabinete encabezado por el primer ministro, que es considerado el jefe de gobierno. Hay un sistema judicial independiente, pero no existe separación formal de poderes entre las ramas ejecutiva y legislativa. Son ejemplos de este tipo de democracia India y Australia.
- Una *democracia liberal*, como la de Japón o Nueva Zelanda, se origina de una constitución que protege expresamente ciertas libertades individuales, como la libertad de expresión, reunión y religión, y ciertas garantías individuales, el derecho a la propiedad privada y la privacidad. Todos los ciudadanos, tanto públicos como privados, son iguales ante la ley y reciben el proceso debido que ésta prevé. Todas las democracias liberales son democracias representativas.
- Cuando tres o más partidos políticos tienen la capacidad de obtener el control del gobierno, ya sea por separado o como parte de una coalición, el sistema se conoce como *democracia multipartidista*. El sistema multipartidista impide que el liderazgo de un solo partido establezca las políticas sin frenos ni controles impuestos por los partidos de oposición. Canadá, Alemania, Italia e Israel tienen sistemas multipartidistas.
- Como en Estados Unidos, una *democracia representativa* es aquella en que el pueblo delega la soberanía en los representantes elegidos por voto popular. Dichos representantes tienen la responsabilidad de actuar en representación de los intereses del pueblo, aunque no sólo como representantes por poder. En otras palabras, disfrutan de *autoridad* suficiente para hacer frente directamente y como consideran conveniente a las circunstancias cambiantes, pero no tanta como para actuar según sus preferencias personales.

Los sistemas democráticos requieren participación amplia de los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones.

- Una *democracia social* propugna por el uso de medios democráticos para lograr la transición gradual del capitalismo al socialismo. La motivación de esta posición es la creencia de que la sociedad debe reformar el capitalismo para suprimir sus injusticias inherentes. El término *democracia social* es intercambiable en buena medida con *socialismo democrático*. Noruega y Suecia son ejemplos excelentes de democracia social.

No obstante las sutilezas en los términos y doctrinas, los gobiernos dentro de prácticamente todos los sistemas políticos democráticos suscriben la legitimidad teórica de los principios fundamentales que se enumeran en la tabla 3.1.

**La cuestión de la centralización** La diferencia clave entre las democracias del mundo gira en torno del grado apropiado de control gubernamental centralizado de las actividades sociales. Aunque los distintos países practican el principio de diferente manera, el meollo de la teoría democrática es el principio de que la descentralización del poder en manos del pueblo debe tener prioridad sobre la centralización de la autoridad en las manos de los funcionarios públicos. Por ejemplo, Canadá actúa con base en este principio y confiere autoridad política a sus provincias a expensas del gobierno federal. Asimismo, en Estados Unidos se considera que los derechos de los estados constituyen un contrapeso de las políticas establecidas por el gobierno federal.

Irónicamente, volvemos al adagio chino que se comentó en el caso introductorio: “El dragón más poderoso no puede aplastar a la serpiente local”. Si no todas las subdivisiones de un sistema político suscriben los mismos principios teóricos, los conflictos internos amenazarán su integridad y funcionamiento. En China, el conflicto entre las autoridades centrales y locales refleja interpretaciones incongruentes de principios teóricos básicos, como un sistema judicial justo e independiente y una burocracia no política.



La característica definitoria de la democracia es la libertad. Los factores para evaluar la libertad incluyen los derechos políticos y las libertades civiles.

**Evaluación de la democracia** El elemento fundamental de la democracia es la **libertad**, trátase de libertad de expresión, asociación y credo, o la libertad en cualquier otra área de la vida. Desde 1972, Freedom House, una organización no lucrativa, dedicada a los principios de libertad política y económica, ha publicado una evaluación anual del estado que guarda la libertad política y civil en 193 países y 15 territorios seleccionados.<sup>9</sup> Freedom House deriva sus medidas de libertad de la Declaración Universal de los Derechos Humanos promulgada por las Naciones Unidas en 1948.<sup>10</sup> Aplicando estas medidas a cada país, calcula una clasificación agregada que muestra el desempeño relativo de un país determinado en relación con la medida central de libertad política y civil. El mapa 3.2 muestra un perfil reciente de la distribución mundial de la libertad política y social.

- *Libre* si cuenta con un gobierno elegido, partidos competitivos en los que la oposición desempeña una función importante y posee poder real. Existe consenso generalizado sobre las libertades intrínsecas e inalienables de expresión, reunión, asociación, educación y religión.
- *Parcialmente libre* si cuenta con derechos políticos y libertades civiles limitados. Dichas naciones se caracterizan por corrupción política, violencia y terrorismo, predominio de un partido e influencia militar en la política; las elecciones son injustas y el gobierno practica la censura y el terror político, frustra la libre asociación y discrimina a las minorías.

**TABLA 3.1 Características fundamentales de los sistemas políticos democráticos**

- Libertad de opinión, expresión, prensa, religión, asociación y acceso a la información.
- Ejercicio del poder ciudadano y la responsabilidad cívica, ya sea directamente o mediante representantes elegidos.
- Igualdad de oportunidades y trato ante la ley de todos los ciudadanos.
- Elecciones libres, justas y regulares.
- Gobierno de la mayoría aunado a la protección de los derechos individuales y de las minorías.
- Sistema judicial justo e independiente encargado de proteger los derechos individuales y la propiedad.
- Subordinación del gobierno al estado de derecho.

- *No es libre* si reprime o niega los derechos y libertades civiles elementales por medio de un sistema político dirigido por autócratas, juntas militares, dictaduras de un solo partido o jerarquías religiosas; el gobierno permite sólo un ejercicio mínimo de derechos políticos, limita gravemente las libertades religiosa y social y regula en gran medida la actividad empresarial privada.

**Totalitarismo** En un sistema totalitario, un solo agente, trátase de un individuo, grupo o partido, monopoliza el poder político y trata de movilizar a la población para lograr dos fines:

- Apoyo incondicional a la ideología oficial del estado.
- Oposición a actividades que contravienen los objetivos del estado.

Las normas ideológicas del totalitarismo requieren que los agentes del gobierno eliminen toda disensión dentro del sistema. Con este fin, los regímenes recurren típicamente al adoctrinamiento, persecución, vigilancia, propaganda, censura y violencia.

En contraste con el ideal democrático de libertad, el totalitarismo impone restricciones que subordinan la vida cotidiana de las personas (incluida su ocupación, ingreso, intereses personales, religión e incluso la estructura familiar) a los intereses del estado. En China, por ejemplo, la política de un solo hijo prohíbe a las familias tener más de un hijo; si una pareja tiene un segundo hijo puede ser multada con el equivalente a 1,300 dólares, una sanción excesiva en zonas rurales donde la mayoría del ingreso anual de las familias equivale a una fracción de dicha suma. En situaciones extremas, la supervivencia personal está ligada a la supervivencia del régimen, condición que fusiona forzosamente los intereses de los particulares con los del estado. Como es de esperar, los estados totalitarios se clasifican en la categoría de “No es libre” de Freedom House.

**Tipos de totalitarismo** El término *totalitarismo* abarca varias formas de sistemas políticos, entre los cuales están los siguientes:

- *Autoritarismo*: en una forma autoritaria de gobierno, como el de Corea del Norte, los ciudadanos están sujetos, a costa de los derechos políticos y libertades civiles, a la autoridad del estado en muchos aspectos de su vida. El régimen no tolera ninguna desviación de la ideología estatal. La vida cotidiana refleja obediencia incondicional a la autoridad del estado y la resistencia por lo general incurre en castigos severos.
- *Fascismo*: según Benito Mussolini, el dictador fascista de Italia de 1924 a 1943, “la concepción fascista del estado abarca todo; fuera de él ningún valor humano o espiritual puede existir y mucho menos tener valor. Así entendido, el fascismo es totalitario y el estado fascista, como síntesis y unidad que incluye todos los valores, interpreta, desarrolla y confiere poder adicional a toda la vida de un pueblo”.<sup>11</sup> En otras palabras, el ideal fascista es el control de la mente y alma de las personas, así como de su vida cotidiana.
- *Totalitarismo secular*: en este tipo de sistema, los líderes mantienen el poder esgrimiendo la autoridad del estado. Un solo partido político forma un gobierno en el que sólo los miembros del partido ocupan puestos públicos; las elecciones se controlan por medio de leyes injustas u otras prácticas. En China, por ejemplo, el Partido Comunista ejerce el poder en exclusiva, aunque permite que otros ocho partidos participen en los asuntos del estado sólo bajo su liderazgo reconocido. Condiciones parecidas imperan en Vietnam y Singapur. Por lo general, el estado totalitario secular no tiene una ideología que abarque todo; otorga libertades individuales sólo en la medida en que las actividades subsiguientes no amenacen ni la estabilidad social ni el poder político. Resulta por demás significativo que el Partido Comunista insista en que sus aproximadamente 70 millones de miembros sean ateos.
- *Totalitarismo teocrático*: en este sistema, el gobierno es una expresión de la deidad preferida y los líderes a menudo pretenden representar los intereses de la deidad en la Tierra. Desde el punto de vista del funcionamiento, el estado se basa en la interpretación de dogmas antiguos en lugar de un código jurídico moderno. El liderazgo religioso, como el del Partido Talibán en Afganistán, constituye el liderazgo político, con su interpretación de doctrinas codificadas para dirigir los asuntos personales y sociales, lo que a menudo da por resultado el control de todos los aspectos políticos, jurídicos, económicos y sociales.

#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Recuérdese el análisis de los “Factores de comportamiento que afectan a los negocios” del capítulo 2. Es importante tener en cuenta que estas variables cambian a medida que la gente cambia, o cuando alguna autoridad trabaja para cambiarlas. Con el propósito de forjar el comportamiento del pueblo para que apoye los intereses del estado, los sistemas totalitarios tratan de manipular las normas de conducta que rigen la motivación para el trabajo, la aceptación del riesgo e incluso las prácticas de comunicación.

En un sistema totalitario, la toma de decisiones se limita a unos cuantos individuos.

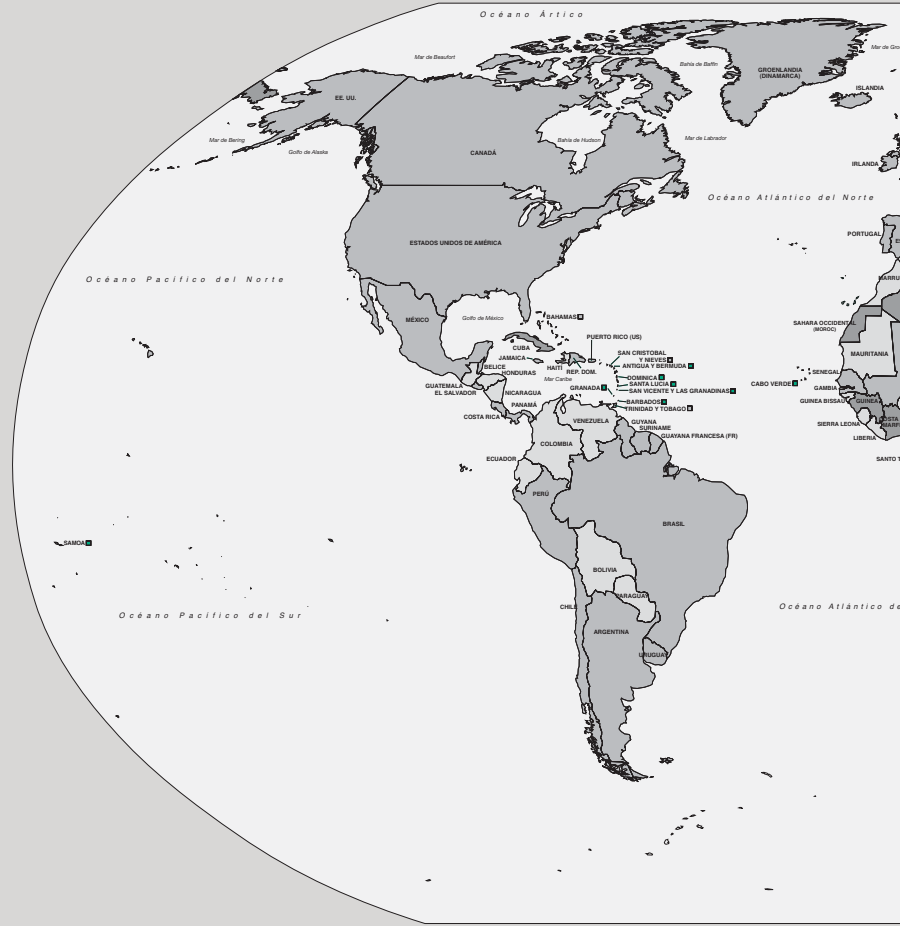
#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

La religión ejerce una influencia muy fuerte en los valores de las personas, y en el capítulo 2 se explicó cómo funciona como estabilizador de la **cultura** de un país. Fuerzas parecidas entran en acción cuando los países mezclan la religión y la política. Los elementos de la religión que estabilizan la cultura también controlan el proceso político.

**MAPA 3.2**  
Mapa de la libertad, 2007

Si una persona vive en un país clasificado como “libre”, disfruta de un alto nivel de derechos políticos y libertades civiles. Si la patria “no es libre”, dicha persona disfrutará de muy pocos derechos y libertades. Si se trata de un ciudadano de un país “parcialmente libre”, el nivel de los derechos y libertades de que disfrutará esa persona variará entre el promedio y un poco por debajo del promedio.

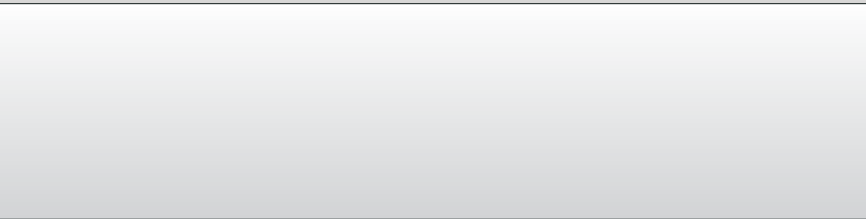
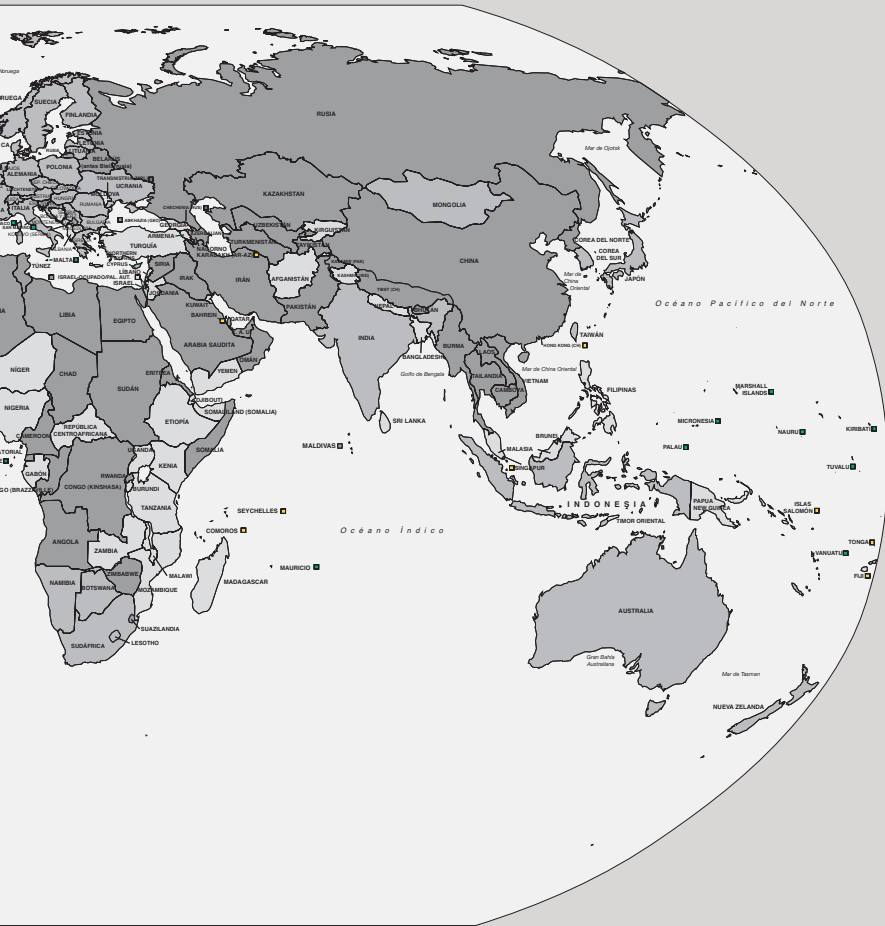
Fuente: Freedom House, “Map of Freedom 2007,” en [www.freedomhouse.org](http://www.freedomhouse.org).



	LIBRE
	PARCIALMENTE LIBRE
	NO ES LIBRE

El Mapa de la Libertad refleja los resultados de la encuesta Freedom in the World, administrada en 2007 por Freedom House. Freedom in the World es un esfuerzo institucional anual que da seguimiento a las ganancias y pérdidas de derechos políticos y libertades civiles en 193 países y 15 territorios relacionados y disputados. Por cada país, la encuesta elabora un informe conciso sobre los acontecimientos relacionados con los derechos políticos y humanos, junto con las calificaciones de los derechos políticos y libertades civiles. Con base en dichas calificaciones, los países se dividen en tres categorías: libres, parcialmente libres y no libres, como se refleja en el Mapa de la Libertad.







## TENDENCIAS EN LOS SISTEMAS POLÍTICOS

La última mitad del siglo veinte se caracterizó por una expansión constante de naciones que adoptaron sistemas políticos democráticos: entre 1950 y 2007, el número de países democráticos aumentó de 22 de 154 (14 por ciento) a 90 de 193 (47 por ciento). En efecto, el sorprendente número de naciones que hicieron la transición de no democráticos a democráticos, en particular en las décadas de 1970 y 1980, dio origen a la idea de una **tercera oleada de democratización**.<sup>12</sup> La tendencia fue mundial: países de África, Asia, América Latina, América del Sur y Europa Oriental abandonaron los sistemas totalitarios. En su lugar surgieron sistemas basados en las libertades individuales y civiles que tienen instituciones cívicas más justas, más medios de información activos, sistemas judiciales objetivos y derechos de propiedad más firmes.<sup>13</sup> En la actualidad, como resultado de esta oleada, más personas viven en países con gobiernos elegidos democráticamente que en ninguna otra época de la historia.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al caracterizar “Las fuerzas que impulsan la globalización” en el capítulo 1, se señaló el poder de las situaciones políticas cambiantes. En particular, en las últimas décadas se ha observado la propagación de la **democracia** y la decadencia del totalitarismo. La aceptación de los principios de la democracia y su expresión en un mercado más libre han sido una de las razones principales del crecimiento en los **negocios internacionales**.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Otra fuerza motriz detrás de la **globalización** que se analizó en el capítulo es la “Expansión de la tecnología”. Aquí nos centramos en las formas de la tecnología, como Internet, que han ayudado a liberar el flujo global de información. No es ningún secreto que los adelantos en la tecnología para entregar información han contribuido de manera significativa a cambiar las actitudes sociales y políticas en muchos países.

**Motores de la democracia** Varios motores impulsaron esta oleada de democratización. Nos centraremos en tres de los más importantes.

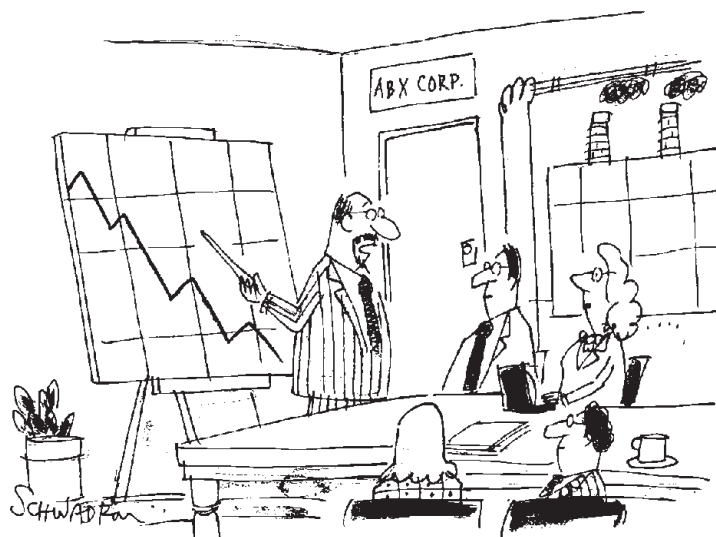
1. Cuando el fracaso de muchos regímenes totalitarios en producir progreso económico profundizó los problemas de legitimidad, los ciudadanos empezaron a cuestionar el derecho de los gobiernos a gobernar. La caída del Muro de Berlín y la desintegración del bloque soviético en 1989 fueron los sucesos más destacados de este histórico cambio radical. A medida que los países que antes eran comunistas empezaron a adoptar principios y prácticas democráticos, se debilitaron los lazos entre las nuevas prácticas políticas y los viejos hábitos económicos.
2. En virtud de que la democracia se beneficia de un público informado con acceso a medios de comunicación no amordazados por las restricciones a la libertad de expresión, la tecnología de comunicaciones mejorada, en su mayor parte a través de Internet, deterioró la capacidad de los estados totalitarios de controlar el acceso a la información. Las imágenes de resistencia y rebelión recibieron mucha publicidad y esto tuvo un efecto de avalancha en la campaña mundial para la reforma democrática. Por ejemplo, China controla el acceso a Internet y bloquea cotidianamente el acceso interno a sitios Web internacionales que publican información contraria a las normas del estado. Pese a todo, el número de usuarios de Internet en China aumentó de 22 millones en 2000 a más de 200 millones en 2008.<sup>14</sup>
3. Muchas personas propugnaron por la democracia en la creencia de que la liberalización política conduciría a la liberalización económica y, a su vez, a mejores niveles de vida. Los datos demuestran que la libertad pagó dividendos económicos. El promedio del producto interno bruto (PIB) per cápita es casi siete veces más alto en los países libres que en los así llamados países no libres. En muchos países, los adelantos económicos impulsaron la aparición de clases medias y trabajadoras cada vez más prósperas. Este éxito generó, a su vez, mayores expectativas y llamados cada vez más enérgicos para implementar reformas democráticas.

La poderosa marcha hacia mayores derechos políticos y libertades civiles más amplias, a partir de la década de 1970, alimentó una fuerte sensación de la inevitabilidad de la democracia. Colectivamente, estas tendencias estabilizaron las condiciones de operación para las compañías en todo el mundo y apoyaron reglas comunes de competencia internacional (véase la figura 3.3). Así pues, la creciente democratización del mundo reforzó el fundamento para acelerar la globalización de los negocios.

**El ímpetu de la democracia** Algunos sucesos y tendencias recientes plantean dudas sobre el ímpetu de la democracia. Winston Churchill pensaba que aunque la democracia era superior a las alternativas, también tenía imperfecciones. Algunas democracias incipientes que surgieron en las últimas dos décadas, en especial las de los países del ex bloque soviético, han tenido que lidiar con agitación interna y riesgos de seguridad que amenazan con provocar la reaparición de los controles estatales.

Los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 produjeron un replanteamiento de las interpretaciones y normas de la libertad. Las restricciones resultantes a las libertades plantearon dudas sobre la legitimidad de las principales democracias. Los datos longitudi-

Varios indicadores muestran una desaceleración, si no un completo rechazo, de la tendencia a adoptar los principios de la democracia.



"Obtener utilidades era mucho más fácil antes de que muchos países abandonaran el socialismo y empezaran a competir".

**FIGURA 3.3**  
El atractivo político  
del motivo de lucro

Fuente: Copyright Harley Schwadron,  
www.cartoonstock.com.

nales sobre la difusión de la democracia también dan en qué pensar. En 1987, había 66 democracias electorales en el mundo; en 1997, había 118. Pero en 2006, dicha cifra había aumentado sólo en 5 países, para un total de 123 (véase la figura 3.4).<sup>15</sup> Datos recientes amplían estas tendencias. Más directamente, el informe *Freedom in the World 2008* advirtió que: "Los resultados de este año muestran un deterioro profundamente preocupante de la libertad en el mundo. Varios países que anteriormente habían hecho progresos para alcanzar la democracia, ahora muestran una regresión, en tanto que ninguno de los estados no libres más influyentes mostró señales de mejorar. Éste es el segundo año consecutivo que la encuesta registra un deterioro global de los derechos políticos y libertades civiles, y los amigos de la libertad en todo el mundo tienen razones poderosas para preocuparse".

Otros datos corroboran este acontecimiento. The Economist Intelligence Unit realiza estudios a fondo de la textura de la democracia con base en 60 indicadores que se centran en el desempeño de elecciones libres, libertades civiles, funcionamiento del gobierno, participación política y cultura política de un país.<sup>16</sup> Luego de estudiar 165 países, concluyó que aproximadamente la mitad de las democracias del mundo son "democracias" sólo de nombre; apenas 28 son "democracias plenas" y casi el doble de esta cifra (54) son "democracias imperfectas". De los restantes 85 países, 30 se clasifican como "regímenes híbridos" (aquellos que mezclan prácticas democráticas y totalitarias), y 55 son categóricamente estados autoritarios. Por último, los países desarrollados ricos son más compatibles con los sistemas democráticos de gobierno; hay sólo dos en América Latina, dos en Europa Central y uno en África.

El sentimiento público también se ha vuelto más ambivalente cuando se trata del atractivo y lo práctico de la vida en una democracia. En una encuesta de Latinobarómetro realizada en 18 países de América Central y del Sur, sólo alrededor de la mitad de los encuestados eran "demócratas convencidos" y sólo 37 por ciento de los encuestados se declararon "satisfechos con sus democracias". Además del apoyo cada vez menor a la democracia, el estudio reportó apoyo creciente a un gobierno autoritario en la mitad de los 18 países.<sup>17</sup>

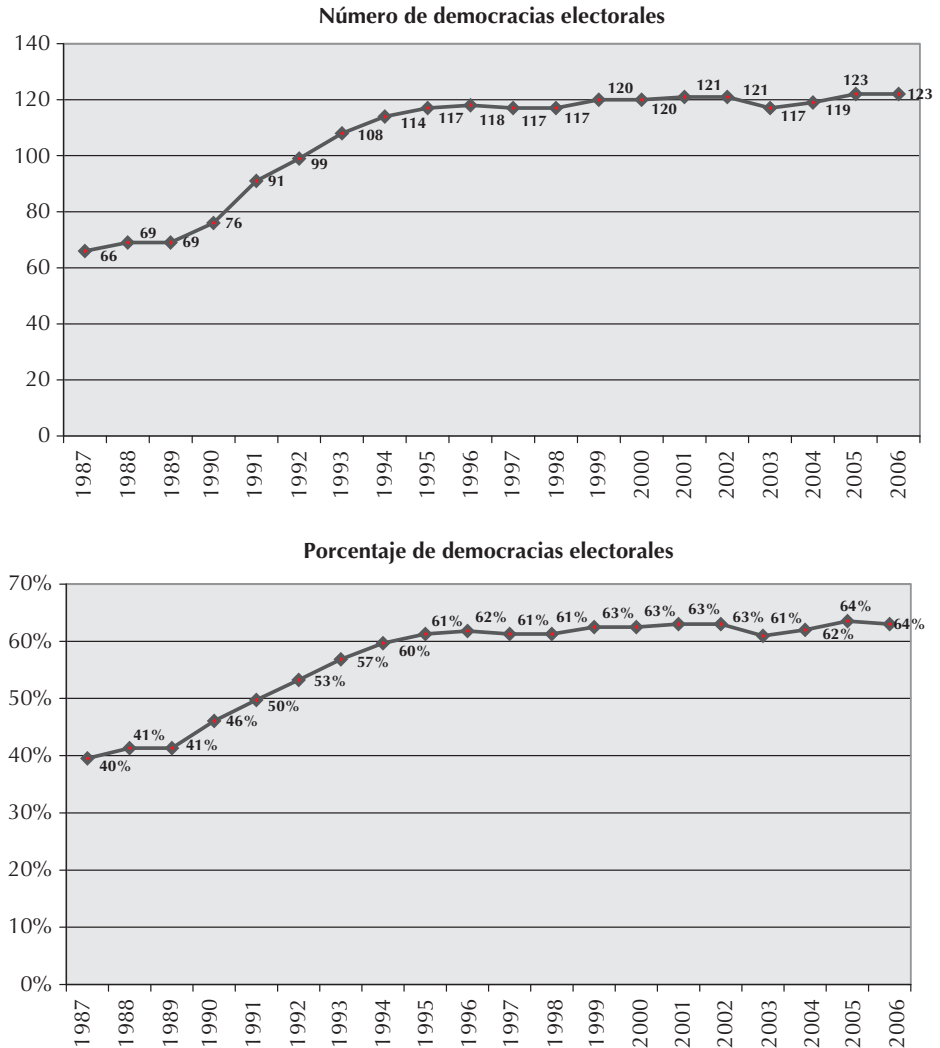
Finalmente, algunos observadores han cuestionado la legitimidad de los conceptos occidentales de democracia cuando se aplican a sociedades que no tienen el mismo nivel de compatibilidad con las ideas e instituciones de la democracia parlamentaria occidental. Por ejemplo, Hu Jintao, presidente de China y cabeza del Partido Comunista, habla de "democracia" con un significado diferente del que entienden los occidentales. Desde su punto de vista, los llamados a la democracia multipartidista son tabúes, la oposición no puede organizar, la reforma debe obedecer a la "orientación política correcta", y el cambio debe instituirse de una manera "ordenada" que refuerce el liderazgo del partido.<sup>18</sup>

Asimismo, considérese el caso del presidente ruso Vladimir Putin, que, por un lado, ha confirmado el encanto de la democracia con su aseveración: "Soy un verdadero demócrata".

### FIGURA 3.4 Seguimiento de las democracias electorales

Según la encuesta anual más reciente de Freedom House, titulada *Annual Survey of Political Rights and Civil Liberties*, hay ahora 123 democracias electorales en el mundo, en comparación con el total de 66 en 1987. Sin embargo, como puede verse, la curva empieza a nivelarse a mediados de la década de 1990: el total actual de 123 constituye una ganancia neta de sólo 5 naciones desde 1997.

Fuente: Freedom House, "Freedom in the World 2007," en [www.freedomhouse.org](http://www.freedomhouse.org) (se ingresó a la página en junio de 2007).



Sin embargo, al mismo tiempo, Putin ha sostenido que la aplicación de métodos autoritarios en su país se ha malinterpretado, y ha acusado públicamente que la "mayor complejidad hoy en día es que algunos de los participantes en el diálogo internacional creen que sus ideas [acerca de la democracia] son la verdad suprema".<sup>19</sup>

Las acusaciones de hipocresía iban dirigidas a Estados Unidos por su incursión en Irak y otras actividades antiterroristas que han dado pie a la misma pregunta, a saber, ¿qué constituye democracia en acción y qué no? Incluso, algunas personas han empezado a preguntarse si la democracia (por lo menos en la forma propuesta por las democracias veteranas del mundo) ha dejado de ser el sistema político preferido. De ser así, como reflexionamos en el apartado Una mirada hacia el futuro, ¿qué va a ser de la democracia entonces?

## UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

### ¿Qué va a ser de la democracia?

Rutinariamente, los gerentes se preguntan cómo será el mapa político del mundo en la próxima década. ¿Seguirá extendiéndose la democracia? ¿Volverá el totalitarismo? ¿Surgirán nuevas ideologías políticas? Es fácil pensar que estas preguntas son meramente especulativas o simples ejercicios académicos. Sin embargo, datos recientes indican que son todo menos eso. A escala global, varios indicadores muestran que la libertad y la democracia están perdiendo ímpetu, lo que se refleja sobre todo en el número de naciones que sufren una disminución en el grado de libertad política y en el resurgimiento de políticas autoritarias.

Para algunos observadores, esta tendencia tiene connotaciones ominosas. ¿Por qué? Por un lado, el desequilibrio general en el registro de libertades políticas resalta el efecto de las crecientes amenazas a la expansión de la libertad política, una tendencia que, de hecho, ha ido en aumento en la última década. De acuerdo con *Freedom in the World 2007*, el porcentaje de países que pueden considerarse “libres” ha permanecido igual durante casi una década, hecho que marca el inicio de lo que la directora de Freedom House, Jennifer Windsor, ha llamado una pauta de “estancamiento de la libertad”: “Aunque en los últimos 30 años se han registrado ganancias significativas de libertad política en el mundo, el número de países ‘libres’ ha permanecido prácticamente sin cambio desde que alcanzó su nivel más alto en 1998. Nuestra evaluación apunta a un estancamiento de la libertad que se ha producido en la última década.”<sup>20</sup>

En apariencia, la pauta es mundial. La causa de la libertad ha sufrido reveses en la región de Asia-Pacífico, deterioro en el Medio Oriente, América del Sur y África y la reaceptación del gobierno autoritario en algunas de las naciones de la ex Unión Soviética. Tomados en conjunto, estos cambios representan una creciente amenaza para la democracia.

Primero que todo, hay una variedad de posibles alternativas a la democracia, algo que atrae a una amplia gama de inclinaciones antidemocráticas. Ya se observan tendencias en casi todas las regiones del mundo que señalan el resurgimiento de regímenes autoritarios. Rusia es un caso especialmente notable que requiere una muy breve historia. En 1991, después de décadas de dominio comunista, el presidente soviético Mikhail Gorbachev encendió la antorcha de la libertad, creó instituciones democráticas e introdujo al país las nociones elementales de la libertad política y económica. Boris Yeltsin, el primer presidente de Rusia, siguió el camino marcado por Gorbachev.

Sin embargo, en la actualidad, bajo la dirección del ex presidente y ahora primer ministro Vladimir Putin, Rusia ha puesto en marcha programas diseñados para reprimir el ejercicio de la libertad en varias áreas, incluida la libertad

de expresión y de prensa y las libertades personales que confiere un genuino estado de derecho; ahora hay menos transparencia en el gobierno ruso que en cualquier momento desde la caída del comunismo y la corrupción ha vuelto a imponerse. Como resultado, Freedom House quitó a Rusia de la lista de países “parcialmente libres” e incluyó al país entre los “no libres”.

Además, se observan tendencias parecidas en otras partes del mundo. En Venezuela, el presidente populista Hugo Chávez, que ha iniciado un programa para nacionalizar activos de propiedad extranjera, ha eliminado sistemáticamente la disensión, clausurando organizaciones, movimientos y medios de información que exigen la ampliación de las libertades democráticas. Mientras tanto, Irán ha institucionalizado la hostilidad abierta hacia la libertad personal y parece resuelto a reclutar otras naciones en su cruzada contra la democracia. Todos estos países en conjunto forman una galería de modelos diversos para imponer un gobierno autoritario a las naciones del mundo.

Difundir la democracia en el mundo árabe, que normalmente se considera una de las regiones menos libres del mundo, ha sido uno de los objetivos de la política exterior estadounidense desde el 11 de septiembre de 2001. Sin embargo, los avances han sido lentos. La intervención de Estados Unidos en Irak ha planteado dudas sobre la legitimidad de los ideales democráticos en toda la región. Además, las instituciones débiles y los cambios en los sentimientos políticos se han combinado para obstaculizar la transición a la democracia en varias naciones islámicas, entre otras, Bahrein, Egipto, Arabia Saudita, Jordania y las zonas de Palestina. En las economías prósperas del Golfo Pérsico, ricas en petróleo, también se ha frenado el ímpetu de la democracia, que no es, o así parecería, esencial para la prosperidad económica. Los líderes de toda la región se muestran más dispuestos que nunca a adoptar la postura de que la transición del totalitarismo a la democracia es “un proceso lento”.<sup>21</sup>

Finalmente, algunas actitudes que dificultan el intercambio de ideas presentan obstáculos para la democratización en el mundo árabe. Estos puntos de vista, basados en la renuencia histórica de los estados islámicos a practicar la democracia, dan crédito al escenario de “choque de civilizaciones”, que aduciendo diferencias culturales irreconciliables entre Islam y Occidente amenaza con desatar una reacción mundial contra los ideales occidentales de derechos políticos y libertades civiles.<sup>22</sup> Algunos expertos se preguntan incluso si dicha colisión épica marcará el inicio de la era de una nueva ideología política.

Otro posible modelo de gobierno antidemocrático es el sistema emergente chino de “democracia totalitaria”. ¿Qué es la **democracia totalitaria**? En esencia es un sistema unipartidista en el que representantes elegidos por voto popular, pero preaprobados por el partido, supervisan un

(continúa)

sistema democrático nominal, cuyos ciudadanos, aunque tienen derecho a votar, no pueden participar en realidad en la toma de decisiones.<sup>23</sup> El sistema chino fue poco más que un testafierro teórico durante muchos años, hasta que el sorprendente desempeño económico de los últimos años le confirió cierta credibilidad como una alternativa práctica de un solo partido a las democracias liberales y multipartidistas.

El advenimiento del “estancamiento de la libertad” pone en entredicho los ideales largamente apreciados y supuestamente inalienables de la democracia. Hoy en día, a medida que algunos países abandonan la democracia y surgen otros modelos políticos, cada vez más personas se preguntan qué va a ser de la democracia. ¿Subsistirá en la forma de democracia liberal, como la de Estados Unidos, o se transformará en alguna forma de sistema unipartidista como el que hoy predomina en China? ¿Simplemente será rechazada y cederá el paso al autoritarismo, o un “choque de civilizaciones” apocalíptico dará origen a una concepción completamente nueva de “libertad”?

Sea cual fuere la pregunta, no hay duda de que la historia desempeñará una función en la respuesta. La primera y segunda “oleadas de democratización” (1828-1926 y

1943-1962, respectivamente) fueron seguidas por periodos de “estancamiento de la libertad” y reacciones anti-democráticas violentas. En efecto, al final de la segunda oleada se produjo una reversión al autoritarismo en más de 20 países, y entonces habría que preguntarse: ¿nos hallamos una vez más ante el mismo ciclo de transiciones, consolidaciones y colapso?<sup>24</sup>

Sea cual fuere la respuesta a esta pregunta, no cabe duda de que las formas habituales de política y negocios se han ido por la borda. Si la democracia ortodoxa resiste, las personas de negocios enfrentarán la tarea de adaptar las operaciones a los crecientes esfuerzos de los países que opten por seguir la ruta democrática. Si la democracia se transforma en algo distinto de lo que es hoy, enfrentarán el reto de reconsiderar la conducción de los negocios en un mundo que propugna por el crecimiento económico a costa de la libertad. Si la democracia como la conocemos cambia debido al choque de civilizaciones, quedarán en pie pocos puntos de referencia que sirvan de guía en el terreno de los negocios internacionales. Por último, si la democracia flaquea ante el resurgimiento del autoritarismo, enfrentarán un nuevo mundo de control y coerción. ■

## REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 1 se señaló que grupos de intereses en algunos países temen que la globalización del entorno local de negocios debilite la **soberanía** nacional; es decir, la libertad de una nación con respecto al control externo y la libertad de actuar como mejor convenga a sus intereses. Aquí observamos que esta misma actitud contribuye al riesgo político. Las empresas e inversionistas extranjeros enfrentan mayores problemas cuando el gobierno anfitrión se vuelve cada vez más susceptible en materia de soberanía nacional.

## RIESGO POLÍTICO

Invertir en el extranjero expone a las empresas a riesgos que tienen su origen en las peculiaridades políticas de las naciones en las que invierten. **Riesgo político** es la posibilidad de que las decisiones, acontecimientos o condiciones políticas afecten el entorno de negocios de un país de tal manera que a los inversionistas les cueste todo o parte del valor de su inversión o se vean obligados a aceptar tasas de rendimientos inferiores a las proyectadas. Como se verá en la tabla 3.2, en la que se desglosan algunos de los tipos más comunes, una variedad de factores influyen en los riesgos políticos. Como resultado, los expertos identifican varios tipos de

**TABLA 3.2 Orígenes y consecuencias del riesgo político**

Tipo	Resultado
Expropiación o nacionalización	Un gobierno o facción política incauta los activos locales de una compañía. La retribución, si la hay, es por lo general simbólica. Las expropiaciones, que fueron comunes en las décadas de 1960 y 1970, están aumentando en serie con el resurgimiento de sistemas políticos totalitarios.
Guerra internacional o lucha civil	Acciones militares que dañan o destruyen los activos locales de una compañía.
Incumplimiento unilateral de contrato	Un gobierno repudia un contrato negociado con una empresa extranjera. Las utilidades de la compañía se reasignan por lo general al país anfitrión. La empresa extranjera también sufre cuando un gobierno aprueba el repudio de un contrato por parte de una empresa local.
Medidas gubernamentales destructivas	Un gobierno que impone barreras unilaterales al comercio (por ejemplo, en la forma de requisitos revisados de contenido local), obstaculiza la transferencia de bienes o la distribución de bienes entre los consumidores locales.
Acciones que perjudican a la gente	Acciones por parte de agentes locales (por ejemplo, secuestros, extorsión o actividades terroristas) dirigidas a empleados locales de una empresa extranjera.
Restricciones a la repatriación de utilidades	Un gobierno extranjero limita arbitrariamente la cantidad de utilidades brutas que una empresa extranjera puede remitir de sus operaciones locales.
Puntos de vista diferentes	Las interpretaciones gubernamentales relativas a cuestiones como los derechos laborales o las obligaciones ambientales crean problemas para una empresa extranjera en su mercado nacional.
Políticas de tributación discriminatorias	Una empresa extranjera tiene una carga fiscal mucho más alta que un competidor local u otra empresa extranjera que recibe trato favorable debido a su nacionalidad.



riesgo político, y en esta sección se examinarán, en orden de menor a mayor importancia en cuanto a efectos negativos, cuatro categorías generales de riesgo político: *sistémico*, *procedimental*, *distributivo* y *catastrófico*.

**Riesgo político sistémico** Como regla, los procesos políticos de un país no tratan injustamente a las operaciones extranjeras. Si así fuera, muy pocas compañías se arriesgarían a invertir. Es más común que los riesgos que enfrentan los inversionistas, tanto nacionales como en el extranjero, resulten de cambios en la política pública. Por ejemplo, un nuevo liderazgo político puede adoptar un enfoque de administración social muy diferente del de su predecesor; por ejemplo, si rechaza el individualismo y adopta el colectivismo. En ese caso, las nuevas reglamentaciones modificarán en el entorno para todas las empresas.

Otras veces, el gobierno puede dirigir iniciativas de política pública a un sector económico que considera dominado indebidamente por intereses extranjeros. Por ejemplo, con el propósito de instituir lo que él denomina un sistema de “socialismo bolivariano”, el presidente Hugo Chávez de Venezuela ha emprendido un programa para nacionalizar las operaciones locales de empresas extranjeras en varios sectores.<sup>25</sup>

En ambas situaciones, el cambio político crea *riesgos sistémicos*: riesgos que impactan a todas las empresas cuyas actividades resultan afectadas por el sistema político. Recuerde que los cambios sistémicos no necesariamente crean riesgos políticos que reducen las posibles utilidades. De hecho, las elecciones y los cambios de política pueden crear oportunidades para inversionistas extranjeros. Por ejemplo, en la década de 1990, el gobierno recién elegido en Argentina puso en marcha un programa radical para desregular y privatizar la economía estatizada del país. Los inversionistas que aceptaron el riesgo y aprovecharon las oportunidades resultantes prosperaron en la medida que Argentina se volvía más democrática.

El caso introductorio detalla el desarrollo de una pauta similar en China, donde el cambio político ha creado oportunidades en varias áreas, incluido el potencial de mercado y el rendimiento. Por supuesto, el punto es que aprovechar oportunidades tan atractivas supone correr riesgos en un país donde las complicaciones políticas y jurídicas siguen siendo poniendo obstáculos a la rentabilidad.

**Riesgo político procedimental** Cada día, gente, productos y fondos se mueven de un punto a otro en el mercado global. Cada movimiento crea una *transacción procedimental* entre las unidades que intervienen, ya sean unidades de una empresa o de un país. Las medidas políticas a veces crean fricciones que dificultan estas transacciones. Por ejemplo, las repercusiones de la corrupción en el gobierno o un sistema judicial partidista pueden elevar los costos de hacer las cosas en el entorno de negocios. De manera más específica, un funcionario aduanal corrupto podría presionar a una empresa extranjera para que pague por “asistencia especial” si desea sacar los productos de la aduana de manera oportuna.

**Riesgo político distributivo** Muchos países ven a los inversionistas extranjeros como agentes de prosperidad. A medida que los inversionistas extranjeros generan cada vez más utilidades en la economía local, el país anfitrión puede empezar a cuestionar la *justicia distributiva* de las recompensas de operar en su mercado. En otras palabras, conforme el negocio se vuelve más exitoso con el tiempo, algunos funcionarios se preguntan si estarán recibiendo una parte “justa” de las recompensas crecientes. De vez en cuando, los funcionarios políticos deciden que no y emprenden una campaña de “intervención progresiva” cuyo objetivo es apropiarse de una mayor parte de las recompensas; típicamente, de forma que no provoque que el centro de utilidades extranjero se mude a otro país. Las tácticas comunes incluyen revisar los códigos fiscales, la estructura de regulación o la política monetaria.

Una empresa extranjera puede sentir la presión del riesgo distributivo de maneras muy sutiles. Pocas personas, por ejemplo, piensan que Estados Unidos es un semillero de riesgo político distributivo. Sin embargo, si una empresa trabaja en la industria tabacalera, sabe que Estados Unidos tiene quizá el grado más alto de riesgo político en el mundo. El gobierno estadounidense ha librado una lucha continua desde hace tiempo con los fabricantes de cigarrillos (tanto nacionales como extranjeros) en materia de tributación, regulación, práctica profesional y responsabilidad civil. En el proceso, ha impuesto costos directos de cientos de miles de millones de dólares y costos indirectos que, según algunos informantes de la industria, son incalculables.

**Riesgo político catastrófico** El riesgo político catastrófico incluye acontecimientos políticos fortuitos que afectan adversamente las operaciones de todas las compañías en un país. Típicamente, surge de puntos álgidos específicos, como discordias étnicas, desórdenes civiles

Riesgo político: el riesgo de que decisiones o acontecimientos políticos en un país afecten negativamente la rentabilidad o sustentabilidad de una inversión.



Los tipos principales de riesgo político, en orden de menor a mayor importancia en cuanto a sus efectos negativos, son:

- Sistémico
- Procedimental
- Distributivo
- Catastrófico

o guerra. Trastorna el entono de negocios de tal manera que involucra a todas las empresas que tratan de hacer negocios en el país y si tales trastornos se salen de control, pueden devastar compañías e incluso naciones enteras.

En la actualidad, los funcionarios de riesgos corporativos y bancarios internacionales recurren cada vez más a las aseguradoras para que los protejan de las consecuencias financieras de trastornos políticos. Según Berne Union Group, que incluye 30 de las compañías aseguradoras privadas y públicas más grandes del mundo, sus miembros tienen en la actualidad más de 113,000 millones de dólares en pólizas de seguro contra riesgos políticos. En 2006, Berne Union Group expidió pólizas de cobertura por más de 44,000 millones de dólares, cifra que representa un aumento con respecto a los 37,000 millones de dólares del año anterior.

## Punto Contrapunto

¿La administración del riesgo político debe ser una estrategia activa?

**Punto** **Sí**, creo que podemos coincidir en algunos puntos. Primero, no es ningún secreto que las acciones del gobierno anfitrión pueden tener un efecto enorme en el éxito o el fracaso de las compañías que desean operar bajo su jurisdicción. Segundo, esto significa que toda compañía que hace negocios en el extranjero enfrenta algún tipo de riesgo político y es por eso que todas necesitan estrategias de *administración del riesgo político*.

Tercero, estas estrategias pueden adoptar uno de dos enfoques: *activo o pasivo*. Como es natural, quienes son partidarios de la administración activa del riesgo político creen que es la mejor forma de actuar y, en mi opinión, tienen razón: cuanto más activamente trabajen con los expertos locales que pueden ayudarles a pronosticar los problemas políticos, tanto mejor podrán manejarlos a largo plazo.

Claro, no se puede negar que uno se expone al riesgo político siempre que adopta una postura activa para administrar cualquier faceta de las operaciones en el extranjero. Por eso, los gerentes internacionales expertos se basan no en una, sino en dos tácticas probadas en batalla: pueden recurrir a *modelos estadísticos* para cuantificar el grado preciso de riesgo político que enfrentan, o solicitar el juicio de expertos locales para estimar el grado *general* de riesgo político a que tendrán que hacer frente en un país determinado. Cuando adoptan cualquiera de estos dos métodos, operan con base en el supuesto perfectamente válido de que los acontecimientos políticos, sean positivos o negativos, en ningún país son sucesos independientes o fortuitos: se desarrollan en *pautas observables* que permiten a los gerentes hacer cálculos razonables de las probabilidades de que ocurran en el futuro. Por esta razón, el análisis cuantitativo riguroso y los modelos aspiran a detectar, medir y pronosticar en forma confiable sucesos futuros que puedan entrañar riesgo político.

Si uno apoya la administración activa del riesgo político, funciona bajo el supuesto de que si mide el conjunto correcto de sucesos distintos, podrá no sólo calcular el grado de riesgo político que habrá de correr en un país determinado, sino también estimar las probabilidades de enfrentar trastornos políticos riesgosos, como luchas civiles, repudio de contratos, control financiero, cambio de régimen, tensión étnica, terrorismo y otras cosas por el estilo.

**Contrapunto** **No**, la postura de administración a priori del riesgo político no toma en cuenta que muchas compañías se abstienen de administrar directamente el riesgo político. En cambio, lo consideran como un riesgo impredecible de los negocios internacionales. Sostienen que ningún modelo, por más sistemático que haya sido el método que se siguió para especificarlo, puede pronosticar el riesgo político. ¿Por qué? Ante todo está la dificultad de medir objetivamente situaciones inciertas. Este reto se agrava en gran medida por la cantidad de variables que afectan el entorno político de cualquier país. También sostienen que, debido a que nadie puede pronosticar con precisión el riesgo político, lo único que se puede hacer responsablemente en términos estratégicos es buscar una manera rentable de cubrir la exposición.

Este enfoque, razonan —acertadamente, a mi parecer—, es muy importante en el entorno actual de los negocios internacionales, en el que la búsqueda de crecimiento atrae a muchas empresas hacia mercados emergentes caracterizados por peculiaridades institucionales y políticas.

Típicamente, las empresas que se inclinan por la administración pasiva del riesgo subcontratan este proceso sobre todo porque piensan que se protegerán del riesgo político si adquieren un *seguro contra riesgo político*. Además, hay que considerar todas las opciones que les representa adoptar este enfoque. Primero, tienen opciones para comprar cobertura que proteja las operaciones contra una gran variedad de riesgos políticos, que incluyen, pero no se limitan a la expropiación gubernamental, al abandono involuntario y al daño a los activos debido a la violencia política. Segundo, pueden contratar el seguro contra riesgo político a una variedad de proveedores: organismos gubernamentales, organizaciones internacionales y compañías privadas. He aquí una lista breve de “aseguradoras” confiables:

- *Overseas Private Investment Corporation* (OPIC) estimula los proyectos estadounidenses de inversión en el extranjero porque ofrece seguro contra riesgo político, garantías contra todo riesgo y préstamos directos. El seguro de OPIC



Por supuesto, cuando se adopta este enfoque, es necesario identificar muchos indicadores válidos de riesgo político que luego pueden medirse con fiabilidad; por ejemplo, el número de generales que tienen poder político, el ritmo de la urbanización, la frecuencia y carácter de las crisis gubernamentales, el nivel de alfabetización y, desde luego, el recrudescimiento de fraccionamientos etnolingüísticos. Sin embargo, una vez que se han recopilado los datos para el conjunto correcto de medidas, no hay razón por la que no se pueda estimar con objetividad la exposición al riesgo político, no sólo dentro de un país determinado, sino también entre países.

En general, los indicadores de riesgo político han resultado valiosos para ayudar a las empresas globales a dar seguimiento a los acontecimientos en cada país. Además, pueden usar los datos recopilados en un país como parámetro de referencia para medir las operaciones en otro.

No hay duda, pues, que este método para calcular el riesgo político por medio de datos altamente agregados de varios países es una herramienta muy efectiva, pero no quiero llegar al extremo de decir que no hay limitaciones respecto a lo que uno puede hacer con ellos. Por eso, algunas compañías optan por complementar las medidas *cuantitativas* con ciertos indicadores *cualitativos* del riesgo político, específicos del país.

¿Cómo funciona este método? Una táctica supone realizar una encuesta entre los expertos del país para recabar sus opiniones (supuestamente) perspicaces. Por supuesto, estas personas también toman en consideración los factores cuantitativos cuando evalúan las condiciones políticas de una nación. Los mejores, sin embargo, aportan algo más personal a la mesa: enriquecen el análisis mediante la incorporación de su experiencia personal, su sentido de cómo funcionan las cosas en el país anfitrión que se ha establecido como objetivo y eso, como es natural, abarca ciertos elementos subjetivos. Si se desea integrar esta táctica a la estrategia general de evaluación de riesgos, se puede empezar por realizar entrevistas estandarizadas con expertos para identificar y evaluar los factores fundamentales en el entorno político de un país durante un periodo especificado. Una vez hecho esto, se pueden proponer escenarios probables y asignar probabilidades a diversos resultados (manipulación de la moneda, expropiación de activos, insurrección) que pueden presentarse durante un periodo finito. ●

protege a las empresas de inversión estadounidenses en el extranjero contra guerras civiles y otras formas de violencia, expropiación e inconvertibilidad de las divisas. En fechas recientes, después de haber reducido su función en el negocio de seguros contra riesgo político, OPIC se ha centrado en las inversiones en mercados emergentes que concuerdan con las prioridades de política exterior de Estados Unidos.

- *Bancos de desarrollo multilaterales*: son instituciones financieras internacionales (como el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo y el Grupo del Banco Mundial) que son propiedad de los gobiernos miembros y reciben fondos de éstos. Su meta es promover los avances en el desarrollo de los países miembros mediante el otorgamiento de incentivos financieros que estimulan a las empresas para expandirse hacia entornos que entrañan riesgo político.
- Varias compañías privadas de seguros ofrecen cobertura contra el riesgo político, pero sale caro. Muchas aseguradoras, como AIG, Chubb y una coalición de empresas agrupadas en Lloyd's of London, cubren riesgos políticos "rutinarios" relacionados con la propiedad y el ingreso, como el repudio de contrato y la inconvertibilidad de las divisas. Sin embargo, y en general, se muestran reticentes a cubrir tanto el riesgo de violencia política en la forma de una guerra o insurrección, como el riesgo de nacionalización y expropiación de haberes.

En resumen, dada la dificultad de administrar activamente el riesgo político, aunada a las opciones para comprar protección, ¿por qué habría que preocuparse al respecto? ●

## El entorno jurídico

Al destacar las preocupaciones que suscita en los inversionistas el sistema jurídico chino, el caso introductorio ilustra la importancia de las tradiciones y prácticas jurídicas en la capacidad de una nación de atraer y retener la inversión extranjera. Por ejemplo, para los inversionistas occidentales, el propósito de las leyes de quiebra es proteger a los acreedores y, así, fomentar la inversión. Sin embargo, en China, donde esta tradición orientada hacia la inversión aún no se arraiga, la tradición jurídica predominante prescribe cierto grado de protección para las empresas plagadas de deudas.

También se explicó en el caso introductorio que los medios utilizados para formular, interpretar y hacer cumplir las leyes constituyen un aspecto clave del entorno de negocios de un país y, desde algunos puntos de vista, de la propia sociedad: "Desconfiar del poder judicial", decía el escritor francés Honoré de Balzac, "marca el principio del fin de la sociedad". En cierto sentido, China puede ser la excepción, pero en todos los países se promulgan leyes que



Un sistema jurídico es el mecanismo para crear, interpretar y hacer cumplir las leyes en una jurisdicción específica.

Los sistemas jurídicos modernos están compuestos por elementos de derecho constitucional, derecho penal y leyes civiles y mercantiles.

regulan actividades de negocios como la inversión de capital, el pago de dividendos a los inversionistas extranjeros e incluso las decisiones sobre la estructura interna y las operaciones. A menudo, las mismas leyes regulan asuntos de rutina, como los procedimientos aduanales o la notariación de documentos. Sin importar el objetivo, la calidad de la autoridad legal es importante para la inversión y el crecimiento.

## SISTEMAS JURÍDICOS

Los sistemas jurídicos difieren de un país a otro, sobre todo por las diferencias en tradición, precedente, uso, costumbre o preceptos religiosos. Aun así, el propósito de todo sistema jurídico es establecer una red legal de gran amplitud para regular las actividades sociales. En general, los **sistemas jurídicos** modernos tienen en común tres componentes:

- Un sistema de *derecho constitucional* diseñado para garantizar un orden político abierto y justo.
- Un sistema de *derecho penal* diseñado para salvaguardar el orden social.
- Un sistema de *leyes civiles y mercantiles* diseñado para garantizar la imparcialidad y eficiencia en las transacciones de negocios.

Cuando funciona bien, un sistema jurídico garantiza que la sociedad puede buscar el desarrollo económico y social y, cuando surgen discrepancias, permite resolverlas sin caer en la anarquía.

Algunos aspectos de los tres componentes influyen en las decisiones que toman los gerentes e inversionistas extranjeros. Por ejemplo, considérese el concepto jurídico de *due diligence*, que requiere que las declaraciones contenidas en los formularios de registro de valores de una empresa sean verdaderas y no omitan hechos importantes. La existencia de este estatuto exige que los posibles inversionistas asuman la responsabilidad de estudiar varias cuestiones: ¿El país protege los activos y los derechos de propiedad? ¿Qué tradiciones y prácticas influyen en las disposiciones legales y su aplicación? ¿Las normas legales crean demasiados obstáculos para que los negocios se conduzcan con eficiencia?

En este capítulo la atención se centra en cómo especifica el sistema jurídico de un país los métodos que se seguirán para regular las prácticas de negocios, definir las prácticas aceptables para realizar transacciones mercantiles, especificar los derechos y obligaciones de las partes que intervienen en las transacciones mercantiles y ofrecen desagravio legal a quienes creen que se les ha tratado injustamente en las transacciones de negocios.

## TIPOS DE SISTEMAS JURÍDICOS

El mapa 3.3 divide los sistemas jurídicos del mundo en cinco categorías: *derecho común*, *derecho civil*, *derecho teocrático*, *derecho consuetudinario* y *sistemas mixtos*. Examinemos cada una de estas categorías de manera más detallada.

**Derecho común** Un *sistema de derecho común* se basa en la tradición, los precedentes creados por decisiones de los jueces y los usos y costumbres, y asigna una posición predominante a la jurisprudencia existencial como guía para dirimir controversias. Los jueces se remiten a los códigos estatutarios y a la legislación, pero sólo después de tomar en consideración las normas del tribunal, la costumbre, el razonamiento judicial, las decisiones anteriores tomadas por el tribunal y los principios de igualdad. El sistema de derecho común angloamericano está en vigor en países como Canadá, Estados Unidos, Inglaterra, Nueva Zelanda y Australia.

**Derecho civil** Un *sistema de derecho civil* se basa en la codificación sistemática y exhaustiva de las leyes. En tales sistemas, es común que los funcionarios políticos, y no los jueces empleados por el gobierno, tengan la responsabilidad de especificar códigos legales accesibles y por escrito que aplican a todos los ciudadanos. Por tanto, más que crear jurisprudencia, los jueces aplican los códigos legales y procedimentales en vigor para resolver las disputas. Más de 70 países, entre ellos Alemania, Francia y Japón, tienen actualmente sistemas de derecho civil.

**Derecho teocrático** Un *sistema de derecho teocrático* se basa en principios religiosos y espirituales para definir el entorno jurídico. Los líderes religiosos representan la máxima autoridad legal y aplican leyes religiosas que rigen las transacciones sociales. El sistema teocrático predominante, la ley islámica, o *Shari'a*, se basa en una variedad de fuentes: el Corán, el tex-



**MAPA 3.3**  
El ancho mundo de sistemas jurídicos

A pesar de la influencia de las prácticas de negocios globalizadas (y a pesar de la existencia de coincidencias y convergencia en los sistemas), aún existen diferencias considerables en los tipos de sistemas jurídicos.

Fuente: University of Ottawa, "World Legal Systems," en [www.droitcivil.uottawa.ca](http://www.droitcivil.uottawa.ca) (se ingresó a la página en junio de 2007).

to sagrado del islamismo; la Sunna, compendio de las decisiones y dichos del Profeta Mahoma; los escritos de eruditos islámicos, que derivan normas por analogía de los principios establecidos en el Corán y la Sunna; y el consenso de las comunidades jurídicas de los países musulmanes.

**Derecho consuetudinario** Un sistema de derecho consuetudinario se basa en la sabiduría de la experiencia cotidiana o, para aquellos que tienen inclinaciones más intelectuales, en ciertas tradiciones espirituales o filosóficas. Pocos países del mundo se rigen en la actualidad por un sistema jurídico que sea consuetudinario en su totalidad. Sin embargo, en muchos países con sistemas jurídicos mixtos, el derecho consuetudinario desempeña a veces una función significativa en la evaluación de asuntos de conducta personal.<sup>26</sup>

**Sistema mixto** Un *sistema jurídico mixto* emerge cuando el sistema de una nación está compuesto por dos o más de los cuatro sistemas jurídicos que se analizaron con anterioridad. Como se puede ver en el mapa 3.3, la mayoría de los sistemas jurídicos mixtos se encuentran en África y Asia. De manera interesante, aunque el sistema jurídico de Estados Unidos se clasifica como sistema de derecho común, contiene aspectos de un sistema mixto. A diferencia de sus 49 homólogos, cuyos códigos legales reflejan un sistema de derecho común, el estado de Louisiana depende en buena medida de un sistema fundamentado en el derecho civil. Asimismo, el derecho teocrático influye en el sistema básico de derecho civil en Indonesia, nación del sureste asiático.

## LA DIFUSIÓN DE SISTEMAS JURÍDICOS

Los hombres de negocios propugnan por la coherencia en las leyes de un país a otro. Razonan que, sin importar dónde operen, un conjunto uniforme de normas facilita planificar y funcionar con eficacia. Sin embargo, las diferencias en las tradiciones y prácticas jurídicas persisten, y en el mundo real de los negocios internacionales, las empresas encuentran sistemas jurídicos diferentes dondequiera que vayan. Si tenemos un sentido de convergencia de las leyes más allá de las fronteras nacionales, es por la forma en que los sistemas de derecho civil y derecho común han evolucionado y se han difundido.

**La difusión del derecho común** Para darse una idea de la evolución de los sistemas de derecho común, es necesario comenzar en Inglaterra. A través de un periodo que abarca siglos, el sistema legal anglosajón se difundió a Estados Unidos, Canadá (salvo por la provincia de Quebec), Australia, Nueva Zelanda, África Oriental, partes grandes de Asia (incluido

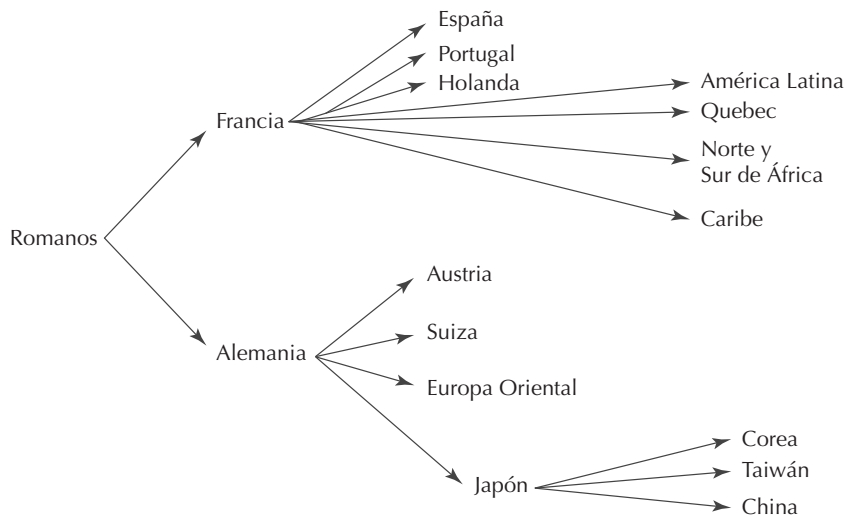
## REVISIÓN DE CONCEPTOS

Recuérdese que en el análisis de la "Formación y dinámica cultural" en el capítulo 2, se habló de la transmisión de la cultura, incluido el método de transmisión conocido como *difusión cultural*. Aquí se pone énfasis en que el entorno legal de un país refleja a menudo los cambios resultantes de la difusión de principios y prácticas extranjeros. En otras palabras, la difusión de los sistemas jurídicos, además de explicar por qué los países suelen tener sistemas parecidos, también ayuda a explicar la formación y dinámica cultural.

### FIGURA 3.5 La difusión del derecho civil

Los principios del *derecho civil*, que se basa en la codificación sistemática de los estatutos, se remontan a los romanos, que inspiraron los sistemas jurídicos adoptados por países de Europa Occidental, sobre todo Francia y Alemania. De Francia pasaron al Nuevo Mundo; y de Alemania se exportaron a Europa Central y Oriental y a Asia Oriental.

Fuente: Compilado de datos consignados en "Doing Business in 2004: Understanding Regulation", Banco Mundial.



India), y la mayor parte del Caribe. En este caso, el medio de difusión primario fue la *colonización*. La figura 3.5 caracteriza la difusión comparativamente exótica del sistema de derecho civil.

**La difusión del derecho civil** Mientras tanto, en otras partes de Europa, Francia, Alemania y los países nórdicos adoptaron el derecho romano del cual se derivó la tradición del derecho civil. Con el tiempo, Francia exportó su versión a España, Portugal y Holanda, países que fueron conquistados por Napoleón a principios del siglo diecinueve. Además de la colonización, la *conquista* parece haber sido el método preferido por los franceses para difundir su sistema de derecho civil a América Latina, Quebec, una gran parte de Europa, partes del Norte y Occidente de África, partes del Caribe y partes de Asia. El sistema de derecho civil alemán influyó en la creación de códigos legales en Suiza y Austria, y el Imperio Austrohúngaro llevó el derecho mercantil alemán a la mayoría de Europa Central y Oriental. Curiosamente, Japón adoptó de modo voluntario el sistema jurídico de Alemania y ha influido constantemente en los sistemas jurídicos de la República de Corea, Taiwán y China.

Las alternativas a la democracia destacan generalmente la estabilidad política y social a expensas de las garantías individuales y la libertad.

#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Como se vio en el capítulo 1, el entorno competitivo de toda empresa varía dependiendo de la compañía, la industria y el país. Ciertamente, existen puntos de convergencia en las tres áreas, pero para realizar **negocios internacionales** es preciso reconocer la existencia de las diferencias fundamentales entre los países. Aquí destacamos la importancia de las diferencias jurídicas y la necesidad de que las empresas extranjeras se aseguren de que sus actividades locales cumplan con las leyes locales.

#### TENDENCIAS EN LOS SISTEMAS JURÍDICOS

Anteriormente en este capítulo se habló de la evolución y difusión de la democracia en el mundo, y el lector recordará sin duda nuestros comentarios sobre la difusión y el retroceso de los principios democráticos en diferentes partes del mundo. Falta por ver cómo se desarrollará esta tendencia en los próximos 5 a 10 años. Sin embargo, en esta coyuntura, las empresas que desean hacer negocios en el extranjero tienen que tomar en consideración diversas implicaciones legales. Por un lado, esta situación las obliga a una situación de incertidumbre; por la otra, sin embargo, la necesidad de hacer frente a la incertidumbre induce a las empresas a adoptar perspectivas que les permitan contemplar mejor las tendencias y oportunidades del mercado.

**La preferencia por la estabilidad** Nadie ha llegado aún a un consenso sobre cómo aprovechar mejor esta situación, pero existe algún grado de acuerdo sobre ciertos aspectos. Primero, recuerde que la reacción contra la democracia tiende a revelar una preferencia por alguna forma de gobierno autoritario o democracia totalitaria. Desde el punto de vista de quienes se inclinan por la democracia, esta tendencia es inquietante, pero la verdad es que los

dos tipos preferidos de sistema político tienen algo en común, a saber, el énfasis en la estabilidad política y social a expensas de las libertades individuales. Así pues, el primer paso sería reconocer el hecho de que esta preferencia determinará las formas en que los funcionarios gubernamentales usarán el sistema jurídico para regular la actividad de negocios.

**La influencia de los legados nacionales** Ésta es otra tendencia relacionada que podría ayudar a los gerentes a determinar en qué dirección soplará el viento en un entorno de negocios determinado. La reacción antidemocrática coincide con la entrada de países desarrollados al mercado global: países como China, Venezuela, Tailandia, Malasia, Singapur, Vietnam y Rusia han disfrutado de una aceleración del crecimiento económico en los últimos años.

Aunque la ascensión de estos países normalmente se considera parte del fenómeno del crecimiento de los negocios internacionales en general, la rapidez imprevista de su auge económico debe constituir una señal de alerta para evaluar el comportamiento legal con base en legados jurídicos nacionales específicos. Por tanto, aunque resulta tentador atribuir a estas naciones recién desarrolladas ciertos principios de derecho que predominan en economías bien desarrolladas, como las de Estados Unidos, Australia, Francia o Suecia, debemos recordar que, al adoptar esta perspectiva internacionalista, corremos el riesgo de malinterpretar las influencias nacionalistas en los sistemas jurídicos de estas economías emergentes.

**El derecho de recurrir a la tradición para resolver controversias** En la actualidad, entre los principios jurídicos y prácticas en que se basan prácticamente todas las naciones en vías de desarrollo que alguna vez fueron comunistas se cuentan aquellos que reflejan los intereses y necesidades de las sociedades agrarias. En estas sociedades, los grupos recurren a menudo a los ancianos para que medien en las disputas por la sencilla razón de que los códigos estatutarios sobre los desagravios legales no existen o se consideran ilegítimos. Más aún, en los países en vías de desarrollo se presta poca atención a las cuestiones filosóficas que atañen a la naturaleza, autoridad y legitimidad de la ley.

Muchos teóricos del derecho sostienen que estos países adoptarán a la larga los principios jurídicos que rigen en las economías desarrolladas. Conforme las economías occidentales evolucionaban de agrarias a industriales, la preocupación por los derechos de propiedad y la protección de los productos cobró mayor importancia. A su vez, inquietudes como éstas llevaron al desarrollo de sistemas jurídicos modernos que ya no recurrían a quienes tenían poder (trátese del anciano de la aldea o la autoridad local), sino más bien a códigos de leyes escritas.

## EXPLICACIÓN DE LAS BASES DE DOMINIO

Sin embargo, por el momento, el estancamiento de la libertad, aunado a las cada vez más complejas presiones legales que enfrentan las economías emergentes, debe recordar a las empresas la necesidad de comprender exactamente qué constituye la *base de dominio* en un país determinado. En efecto, el reto jurídico fundamental en la actualidad implica navegar entre el peligro de someterse al “dominio del hombre” y el peligro de suponer que siempre existe alguna forma de “estado de derecho” o “imperio de la ley”. Además, los supuestos que aumentan el peligro de elegir una dirección no siempre son los mismos que aumentan el peligro de elegir la otra.

**El dominio del hombre** Por un lado, el **dominio del hombre** ha existido desde hace miles de años. En efecto, durante una gran parte de la historia, el gobernante y la ley fueron sinónimos: la ley era la voluntad del gobernante, ya fuera en la persona del rey, zar, rajá, califa o emperador. Hoy en día, dichos títulos han dejado su lugar a otros: presidente, general, líder supremo y otros por el estilo. Independientemente del título, el principio coloca el poder supremo en las manos de una persona, convirtiendo su palabra y voluntad (y capricho) en ley, sin importar lo injusta, cruel o absurda que sea.

En virtud de que confiere autoridad inherente al partido gobernante para actuar sin freno ni control, el principio del dominio del hombre es la piedra angular del gobierno totalitario. No obstante, como muestra el caso introductorio, la imposición del dominio del hombre (o partido) no necesariamente elimina las fuentes de autoridad fundamentadas en tradiciones de muchos años: en China, un sistema bizantino de servicio civil es una tradición consagrada y fuerte que a menudo tiene el poder de frustrar la voluntad del Partido Comunista central.

## REVISIÓN DE CONCEPTOS

Como se observa en el capítulo 2, los principios predominantes en el entorno legal de un país, incluidas las prácticas religiosas y otras normas de comportamiento, reciben una fuerte influencia de la orientación cultural hacia las normas de responsabilidad, igualdad y justicia. En este caso, como se puede ver, los principios jurídicos predominantes reflejan las necesidades de una cultura orientada hacia normas muy tradicionales de igualdad y justicia; estas normas se transmiten gracias a la sabiduría derivada de la experiencia de los ancianos.

En términos generales, los países totalitarios basan sus sistemas jurídicos en el dominio del hombre.





**El estado de derecho** El estado de derecho, sin embargo, es una de las características distintivas del gobierno democrático. Como base de dominio, este principio mantiene que la autoridad gubernamental se ejerce legítimamente de conformidad con leyes escritas y conocidas públicamente, que se han adoptado como corresponde y se hacen cumplir de acuerdo con un procedimiento establecido.

Idealmente, el estado de derecho instituye un entorno político y social justo, garantiza el carácter ejecutorio de los contratos comerciales y las transacciones mercantiles y salvaguarda la propiedad personal y la libertad individual. Todos los que viven bajo este sistema esperan que todas las leyes, códigos y estatutos legítimamente promulgados se fundamenten y validen en los principios del estado de derecho. Ninguna persona, ya sea funcionario público o ciudadano particular, está por encima de la ley. En efecto, quizá el propósito primordial del principio del estado de derecho es regular y atemperar el comportamiento de hombres, mujeres, partidos, juntas, clanes y dinastías que aspiran a gobernar en su lugar.

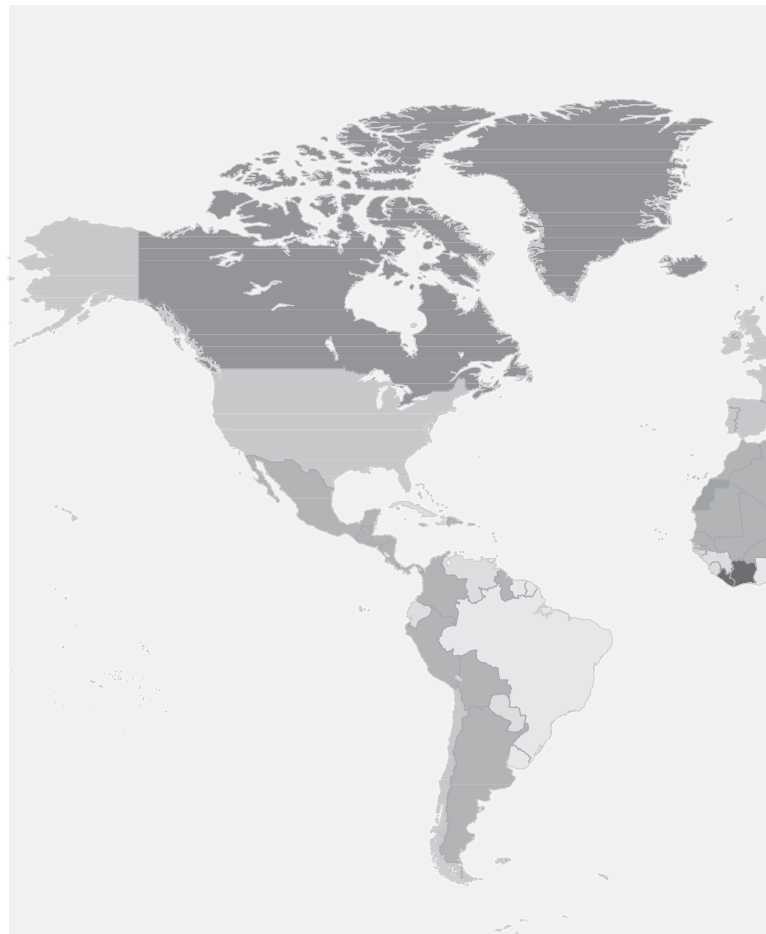
### IMPLICACIONES PARA LOS GERENTES

Al igual que el ideal de la democracia, el concepto del estado de derecho se originó en Occidente. Por tanto, existe poca referencia a éstos en las tradiciones jurídicas de numerosos países que por mucho tiempo se consideraron subdesarrollados y ahora se llaman emergentes. Si observa con cuidado el mapa 3.4, verá que el estado de derecho florece en los países ricos y desarrollados, es decir, Estados Unidos, Canadá, Japón, Nueva Zelanda, Australia y la mayor parte de Europa. En efecto, el extenso territorio que comienza en el extremo norte de Rusia, se desvía hacia el sur para cruzar China y dirigirse hacia el Medio Oriente y se extiende

#### MAPA 3.4 El estado de derecho

El principio del estado de derecho sostiene que la autoridad gubernamental es legítima sólo cuando se ejerce de conformidad con leyes escritas y procedimientos establecidos para hacerlas cumplir. La codificación de este mapa se basa en dimensiones seleccionadas del ejercicio gubernamental; los percentiles reflejan puntuaciones que están por debajo de la calificación de un país determinado. Así, por ejemplo, la clasificación de Estados Unidos en el percentil 90 indica apoyo generalizado al estado de derecho. Por el contrario, la clasificación de Corea del Norte por debajo del percentil 10 indica su apoyo generalizado al dominio del hombre.

Fuente: Banco Mundial, *Governance Matters VI: Governance Indicators for 1996–2006* (julio de 2007), en <http://papers.ssm.com> (se ingresó a la página el 15 de diciembre de 2007).



por África hasta América del Sur indica un ligero apoyo al estado de derecho. ¿La conclusión? En el presente, en la mayoría de los mercados emergentes prevalece el dominio del hombre.

Esta situación se complica por la aceptación del dominio del hombre en muchas economías emergentes donde los sistemas políticos son totalitarios en su mayoría. La incertidumbre sobre la naturaleza de la ley y los objetivos del gobierno en una gran parte del mundo crea una situación desconcertante para los negocios internacionales. Mientras que operar en las economías occidentales permite a las empresas confiar en una aplicación sistemática y uniforme de las disposiciones legales, las operaciones en muchas economías emergentes ofrecen pocas salvaguardas de este tipo. En China, por ejemplo, los pleitos legales entablados por empresas extranjeras contra empresas locales que falsifican sus productos han resultado prácticamente inútiles. Los mandatos judiciales, amenazas, entredichos y demandas judiciales se quedan empantanados en la lenta maquinaria legal, y por lo general se desechan por tecnicismos o simplemente fracasan por motivos como no haber registrado los diseños "correctamente".<sup>27</sup>

Como consuelo, las empresas siguen esperando que las economías agrarias se industrialicen para acelerar la adopción del estado de derecho. Esperan que economías emergentes, al igual que sus homólogos en las economías prósperas de Occidente, reconozcan que el estado de derecho es la base de una sociedad justa y equitativa. ¿Cuánto tiempo tendrán que esperar? En teoría, las economías emergentes primero deben migrar de una base de dominio a la otra; es decir, del dominio del hombre al "imperio de la ley", que tiene como corolario la noción de que incluso los gobernantes están sujetos a la ley. Cuando estas sociedades adopten plenamente los principios y prácticas de las democracias modelo, seguirán evolucionando hasta que sus sistemas jurídicos se basen en el estado de derecho.

La incertidumbre sobre la base de la ley en un país en particular crea situaciones difíciles para los gerentes.





Por desgracia, las tendencias recientes complican este escenario. Para empezar, la reacción violenta contra la democracia y la libertad social ha frenado el proceso. Simplemente, el principio del imperio de la ley y el estado de derecho es incompatible con un sistema político autoritario, y como los políticos hacen las leyes, las empresas necesitan estar atentas para detectar señales que indiquen el rumbo de la “tercera oleada de democratización”, que puede continuar, desacelerarse o detenerse por completo.

## Aspectos jurídicos en los negocios internacionales

Las diferencias esenciales entre las dos bases de dominio, el estado de derecho y el dominio del hombre, se agravan por el hecho de que, independientemente de su enfoque básico, un país puede adoptar cualquiera de los cinco tipos de sistemas jurídicos (derecho común, etcétera) que se describieron anteriormente. Además, las nuevas formas de actividad empresarial, a menudo sumadas a las pautas cambiantes del comercio y la inversión, pueden poner a las empresas en situaciones a las que no aplica ninguna norma jurídica clara. Para los efectos de este texto, podemos identificar dos áreas sobresalientes de importancia: los *aspectos operativos*, que se refieren a las formas en que una empresa trabaja de manera cotidiana, y los *aspectos estratégicos*, que se refieren a la posición competitiva y el desempeño a largo plazo de la compañía.

### ASPECTOS OPERATIVOS

Todas las compañías en todos los países tienen que cumplir con las reglamentaciones locales sobre las *operaciones*: poner en marcha, dirigir y cerrar actividades empresariales. Evidentemente, las empresas estudian los sistemas jurídicos locales para determinar con la mayor precisión posible su impacto en las operaciones diarias. En cierto momento, suponiendo que el balance entre el riesgo jurídico y político y los posibles rendimientos financieros sea favorable, los ejecutivos se centran en el proceso de poner en marcha las operaciones. Luego dirigirán la atención a los detalles cotidianos de dirigir la empresa.

En general, los países anfitriones establecen códigos de regulación que tratan temas como emplear trabajadores, conseguir crédito, proteger a los inversionistas, pagar impuestos, comerciar con otros países, hacer valer los contratos y, si fuera necesario, cerrar la empresa. Aunque estos asuntos son a menudo claros en el mercado de origen de la empresa, los gerentes deben estar preparados para encontrar procedimientos de operación diferentes cuando deciden establecerse en un país extranjero.

Por ejemplo, un empresario recuerda su experiencia en la fundación de su primera compañía en Brasil (que por casualidad era su país de origen). Descubrió que la tarea de conseguir las autorizaciones, licencias y permisos de siete diferentes ministerios que se necesitaban para iniciar una nueva empresa tardaba un promedio de 150 días. Sin embargo, cuando quiso poner en marcha una empresa con sede en Estados Unidos, le complació informar que “en menos de una semana había formado una LLC [siglas en inglés de sociedad de responsabilidad limitada], constituida en Delaware, y había abierto las cuentas bancarias que necesitaba”.<sup>28</sup>

**La tarea del cumplimiento de las leyes** La tabla 3.3 le dará una idea de cómo algunos países regulan las operaciones cotidianas de las empresas que trabajan en sus jurisdicciones. Ahora se abordarán los detalles específicos.

**Puesta en marcha** Comencemos con la tarea de poner en marcha un negocio. Como podrá ver, es un proceso relativamente sencillo en Australia y Canadá, que exigen el cumplimiento de sólo dos procesos de registro que abarcan declaraciones de impuestos, mano de obra y administrativas. En contraste, en la nación africana de Chad, hay que satisfacer alrededor de 20 requisitos procedimentales que incluyen reglamentaciones relativas a los depósitos bancarios, registro ante los tribunales, prestaciones médicas e incluso el sello de la empresa. La conclusión: mientras que se necesitan alrededor de dos días hábiles para poner en marcha un negocio en Australia, en Chad las gestiones tardan aproximadamente 77 días.

**Celebrar y hacer valer los contratos** Después de poner en marcha la empresa, hay que empezar a preocuparse por celebrar y hacer valer los contratos con compradores y vendedores. La Convención de las Naciones Unidas sobre contratos para la venta internacional de bienes establece lineamientos para formular y hacer valer los contratos entre empresas situadas en los países signatarios. Sin embargo, aun así, existe variación considerable entre los

Los aspectos operativos que enfrentan los gerentes de todo el mundo incluyen:

- Poner en marcha una empresa.
- Celebrar y hacer valer los contratos.
- Contratar y despedir a trabajadores locales.
- Cerrar la empresa.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 1 se supuso que los sistemas políticos democráticos otorgan a las empresas la libertad de dedicarse a sus “modos preferidos de negocios internacionales”.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que la reacción violenta contra la democracia que se ha detallado en este capítulo crea incertidumbre en las operaciones dentro de algunos países. Cuando se trata de lidiar con ciertos modos de **negocios internacionales**, algunas naciones simplemente los prohíben, en tanto que otros los controlan mediante la aplicación, a veces arbitraria e impredecible, de tecnicismos ocultos en sus códigos legales.

**TABLA 3.3 La regulación de las operaciones cotidianas en varios países**

País	Origen jurídico	Puesta en marcha de una empresa			Hacer valer los contratos			Cerrar una empresa	
		Número de procedimientos <sup>1</sup> (días)	Tiempo (días)	Costo (% del ingreso per cápita)	Número de procedimientos <sup>2</sup> (días)	Tiempo <sup>3</sup> (días)	Costo <sup>4</sup> (% de la demanda)	Tiempo para llegar a la insolvencia (años)	Costo <sup>5</sup> (% del patrimonio)
Australia	Común (inglés)	2	2	1.8	19	181	12.8	1	8
Canadá	Común (inglés)	2	3	0.9	17	346	12.0	0.8	4
Chad	Civil (francés)	19	77	226.1	52	743	54.9	10	63
China	Civil (alemán)	13	35	9.3	31	292	26.8	2.4	22
Francia	Civil (francés)	7	8	1.1	21	331	11.8	1.9	9
Alemania	Civil (alemán)	9	24	5.1	30	394	10.5	1.2	8
Guatemala	Civil (francés)	13	30	52.1	36	1459	26.5	3	15
India	Común (inglés)	11	35	73.7	56	1420	35.7	10	9
Japón	Civil (alemán)	8	23	7.5	20	242	9.5	0.6	4
Corea	Civil (alemán)	12	22	15.2	29	230	5.5	1.5	4
Rusia	Socialista	7	28	2.7	31	178	13.5	3.8	9
Reino Unido	Común (inglés)	6	18	0.7	19	229	16.8	1	6
Estados Unidos	Común (inglés)	5	5	0.7	17	300	7.7	1.5	7

Fuente: Compilado de "Doing Business in 2007: How to Reform," Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial.

<sup>1</sup> Número de procedimientos que el empresario debe seguir para poner en marcha una empresa.

<sup>2</sup> Número de procedimientos ordenados por la ley o fallos de los tribunales que exigen interacción de las partes que intervienen en una disputa, o entre ellas y el juez o el funcionario del tribunal.

<sup>3</sup> Número de días a partir del momento en que el demandante presenta la demanda en el tribunal hasta el momento del arreglo final o pago efectivo.

<sup>4</sup> Costo incurrido durante la resolución de la controversia; comprende gastos procesales, honorarios de representación legal y pagos a otros profesionales.

<sup>5</sup> Costo del proceso de quiebra completo; incluye gastos procesales, costos de profesionales especializados en insolvencia y los costos de asesores independientes, abogados y contadores.

tipos de sistemas jurídicos y países específicos. En cuanto a los sistemas jurídicos, los países que tienen sistemas de derecho común tienden a fomentar la celebración de contratos precisos y detallados. En los países con sistemas de derecho civil, donde el código civil trata de muchos de los temas pertinentes, la ley estimula contratos más cortos y menos específicos.

Las mismas tendencias se registran en las políticas para hacer valer los contratos. Australia, Noruega y el Reino Unido requieren el menor número de procedimientos para hacer valer un contrato; países como Burundi, Angola, Bolivia, Camerún, El Salvador, México y Panamá pueden someter a las empresas a un número de procedimientos muchas veces mayor. Asimismo, los países varían en el tiempo que se necesita para hacer valer un contrato; los trámites más rápidos, que se realizan en Australia, Rusia, Corea del Sur y el Reino Unido, tardan alrededor de 200 días. En otras partes, por ejemplo, en Italia, Nigeria, Polonia o Guatemala, las mismas actividades tardan entre 600 y 1,500 días.

**Contratación y despido de personal** Sin importar el lugar donde se lleven a cabo las operaciones, seguramente habrá que contratar y, cuando sea necesario, despedir a trabajadores locales. Por supuesto, en la práctica la contratación es relativamente sencilla y el despido sumamente complejo. Singapur, Nueva Zelanda y Estados Unidos se cuentan entre los países que tienen los estatutos laborales más flexibles. China disfruta no sólo de la mayor flexibilidad para contratar y despedir personal, sino también de la mayor discrecionalidad para establecer las condiciones laborales (horario de trabajo, salario mínimo, prestaciones). En contraste, Angola, Belarús (antes Bielorrusia) y Paraguay han establecido restricciones severas para despedir a un trabajador: es necesario presentar documentación sobre los motivos del cese, establecer procedimientos detallados de despido y proporcionar aviso previo con mucha anticipación e indemnización generosa por despido.

**Quiebra y cierre** Finalmente, muchas compañías fracasan, y por si eso no fuera suficientemente traumático, algunos países dificultan mucho la tarea de cerrar. La ley de quiebra inglesa de 1732 fue la primera ley moderna en abordar el asunto. En Estados Unidos se introdujo la primera ley de quiebra en 1800, la que, en esencia, duplicaba la ley inglesa. Francia, Alemania y España adoptaron sus primeras leyes de quiebra a principios del siglo diecinueve. Hoy en día, estos legados siguen determinando los procedimientos de quiebra en sus respectivos países. En Irlanda, Japón, Canadá y Hong Kong el proceso de cerrar una empresa es rápido y barato; los procedimientos en India, Filipinas, Serbia, Chad y Panamá se cuentan entre los más lentos y costosos.

## REVISIÓN DE CONCEPTOS

En los capítulos 1 y 2 se analizaron el ingreso y la riqueza como recursos nacionales; también se mostró que la disponibilidad de dichos recursos afecta las medidas que los países, tanto ricos como pobres, adoptan para afectar su entorno de negocios. Aquí se señala que esta influencia también puede sentirse en las decisiones que los países toman para regular las operaciones de las empresas extranjeras dentro de sus fronteras.

**Relaciones generales** Los perfiles de los países en la figura 3.4 (p. 110) reflejan las tendencias generales en la regulación de las operaciones comerciales. Probablemente haya notado, al leer los párrafos precedentes, una relación inversa entre el ingreso per cápita de una nación y sus tendencias en la regulación de la actividad comercial: los países más ricos tienden a regular menos y países pobres a regular más. En los países de altos ingresos (por ejemplo, Estados Unidos, Italia, Japón), el número promedio de procedimientos para poner en marcha una nueva empresa es de 7; en los países de ingresos medios y altos (México, Polonia, Malasia) es de 10; hay 12 en los países de ingresos medios y bajos (Brasil, Jamaica, China) y 11 en los países de bajos ingresos (Angola, Ghana, Vietnam).

Además, en las naciones ricas los sistemas jurídicos tienden a ser más uniformes en la regulación de las principales actividades operativas que los de los países pobres. Por ejemplo, los países que facilitan la puesta en marcha de los negocios también imponen menos reglamentaciones, y más sencillas, a las prácticas de contratación y despido y los procedimientos de quiebra.

En resumen, los países que se clasifican en los primeros lugares de la tabla 3.4 han establecido códigos legales que fomentan los entornos operativos más favorables. Al evaluar el posible impacto de un entorno jurídico determinado en sus actividades mercantiles, las empresas a menudo toman en consideración tales criterios para hacer sus primeros recortes. Una vez que la lista de posibles países se ha reducido, afinan la información pertinente mediante el seguimiento de los esfuerzos para simplificar las reglamentaciones para las empresas, fortalecer los derechos de los inversionistas, aminorar las cargas fiscales, facilitar el acceso al crédito y mejorar las prácticas de empleo. En combinación, esta información permite a las empresas no sólo pronosticar las pautas de operación, sino también identificar áreas de mejoramiento.

Los aspectos estratégicos que deben considerar los gerentes de todo el mundo incluyen:

- Seguridad del producto y responsabilidad civil.
- Comportamiento del mercado.
- Origen del producto y contenido local.
- Jurisdicción legal.
- Arbitraje.

## ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Las compañías exitosas formulan **planes estratégicos** que describen sus metas y objetivos de negocios. Debido a que el sistema jurídico y la base de dominio de un país afectan las deci-

**TABLA 3.4 Entornos favorables para los negocios: los 25 principales países**

Un sitio alto en la clasificación indica un país cuyos códigos legales fomentan un entorno favorable para las operaciones de las empresas, como cargas fiscales justas, acceso fácil al crédito y prácticas laborales claras.

CLASIFICACIÓN EN 2007	ECONOMÍA
1	Singapur
2	Nueva Zelanda
3	Estados Unidos
4	Canadá
5	Hong Kong, China
6	Reino Unido
7	Dinamarca
8	Australia
9	Noruega
10	Irlanda
11	Japón
12	Islandia
13	Suecia
14	Finlandia
15	Suiza
16	Lituania
17	Estonia
18	Tailandia
19	Puerto Rico
20	Bélgica
21	Alemania
22	Países Bajos
23	Corea
24	Letonia
25	Malasia

Fuente: "Doing Business in 2007: How to Reform," Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial.

siones de operación (dónde fabricar un producto, cómo comercializarlo y cómo proteger sus características exclusivas), las empresas deben tomar en cuenta estos factores cuando formulan sus planes estratégicos. En las siguientes secciones se analizan algunos de los aspectos fundamentales en los que se basan los planes estratégicos formulados por empresas que desean hacer negocios en el extranjero.

**Seguridad del producto y responsabilidad civil** Las empresas internacionales a menudo adaptan los productos para cumplir con normas legales locales. En ocasiones, estas normas son más estrictas que las del mercado de origen y a veces sólo son diferentes. Las *leyes de responsabilidad civil por los productos* son especialmente rigurosas en Estados Unidos, la Unión Europea y en muchos otros países ricos; en muchos países pobres son inconsistentes, arbitrarias o no existen. Los casos de seguridad del producto y responsabilidad civil que se han llevado ante los tribunales en Estados Unidos incluyen daños punitivos estratosféricos, una práctica que es mucho menos común en otros países.

**Comportamiento del mercado** Las leyes nacionales también determinan las prácticas permisibles en la fijación de precios, distribución, publicidad y promoción de productos y servicios. Por ejemplo, en muchos países se prohíbe la publicidad de los cigarrillos por televisión. En Francia, un fabricante no puede ofrecer un producto que no fabrica como incentivo para comprar otro producto que sí fabrica. En Alemania se prohíbe la publicidad comparativa y en China se prohíben las comparaciones si afectan negativamente el producto del competidor.

En países donde el dominio del hombre es la base del gobierno, el comportamiento aceptable del mercado puede ser impredecible. Los extranjeros han presentado quejas por

asuntos que van desde acusaciones legales inventadas y solicitud directa de sobornos hasta favoritismo flagrante por los competidores locales. El tema de la protección, o falta de protección de la propiedad intelectual es especialmente polémico, pero se abordará en mayor detalle más adelante.

**Origen del producto y contenido local** Además, las leyes nacionales afectan el flujo de productos entre las fronteras. Para determinar los cargos por el derecho de llevar un producto al mercado local, por ejemplo, los gobiernos locales a menudo crean leyes que dependen del lugar de origen del producto. El origen del producto es también un criterio común para determinar la proporción del producto que producen los competidores locales. La proporción resultante, conocida como **contenido local**, es importante para todas las naciones y la mayoría de ellas usan alguna variación de las leyes sobre el contenido local para presionar a los productores extranjeros para que fabriquen una parte mayor de un producto determinado en el mercado local.

**Jurisdicción legal** Cada país especifica las leyes que deben aplicar a ciertas actividades y los criterios para recurrir a los tribunales cuando participan agentes (residentes legales del mismo o de diferente país). Además, los tribunales de un país tienen la decisión definitiva sobre cualquier asunto que esté dentro de su jurisdicción. Por lo general, una empresa solicita a un tribunal del país de origen que reclame jurisdicción porque es probable que reciba trato más favorable. Por esta razón, es común que los contratos contengan *cláusulas de elección de leyes* que estipulan el país cuyas leyes aplicarán a una disputa.

**Arbitraje** Cada vez más, las empresas optan por resolver sus controversias por medio de *arbitraje*, donde las dos partes acuerdan que un tercero imparcial decida sobre la materia. La mayoría de los arbitrajes se rigen por la Convención de Nueva York, un protocolo de 1958 que permite a las partes elegir a sus mediadores y resolver las controversias en terreno neutral. Para que las decisiones tengan mayor fuerza ejecutoria, la Convención limita las opciones de apelación a circunstancias muy bien definidas. Un número pequeño de quejas contra los gobiernos se arbitran en el International Centre for Settlement of Investment Disputes. Este organismo está estrechamente relacionado con el Banco Mundial, y un gobierno que no acata los términos se arriesga a quedar excluido de los fondos del banco.

#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Recuérdese el análisis del capítulo 2 sobre las formas en que la cultura influye en las actitudes hacia el desarrollo y propiedad de las ideas.

En esta sección, se muestra que ciertas actitudes, en particular las actitudes hacia la motivación y las relaciones en el lugar de trabajo, influyen en el comportamiento empresarial en un país; asimismo, las actitudes hacia las prioridades colectivas e individuales contribuyen a determinar numerosas facetas del entorno competitivo de una nación.

Propiedad intelectual: término general para denominar las ideas creativas, pericia innovadora o activos intangibles que dan a sus dueños una ventaja competitiva.

## DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

El sistema jurídico de un país típicamente aborda cuestiones como la responsabilidad civil por un producto, el origen de los productos y la jurisdicción. Sin embargo, en la actualidad, el frente de batalla que despierta las discusiones más acaloradas en el derecho internacional es la controversia sobre la protección de la propiedad intelectual. La manera en que un país interpreta su responsabilidad de proteger la propiedad intelectual es una buena prueba de la medida en que está dispuesto a fomentar un mercado que sea justo tanto para los inversionistas locales como para los extranjeros. El creciente poder de las ideas en la economía global también convierte el tema de la protección de la propiedad intelectual en un aspecto crucial de la formulación de la estrategia internacional de una empresa.

En otras palabras, actualmente los países compiten con base en la fuerza de la capacidad mental para crear poder, prestigio y riqueza. La producción de esta capacidad mental se llama **propiedad intelectual**: las ideas creativas, pericia innovadora o activos intangibles que dan a la persona, empresa o país una ventaja competitiva. Muchos observadores sostienen que sin protección de la propiedad intelectual, no hay incentivo para la innovación.

En resumen, éste es el problema: la propiedad intelectual, ya sea en la forma de libros, música, diseños, nombres de marcas o software, es difícil de concebir, pero fácil de copiar. (En el caso que cierra el capítulo se examinan más detalladamente los problemas que resultan del hecho de que los productos “digitales”, en particular, son irrisoriamente fáciles de copiar, que es la razón principal por la que la industria global de software es tan vulnerable a la piratería y falsificación tan extendidas.) En efecto, la gama de productos que se copian es asombrosa: libros, música, discos compactos, cintas de video, partes de aviones, cigarrillos, relojes de pulsera, hojas de afeitar, pilas, motocicletas, automóviles, champú, bolígrafos, juguetes, vino, zapatos, ropa, equipo industrial, equipaje, medicamentos, alimentos, cerveza, perfume y artículos de limpieza; no falta nada.



**Contacto en China; o “Podemos copiar todo, excepto a tu madre”** Dada su aparente popularidad, no debe sorprender que los costos del robo de propiedad intelectual, ya sea en términos de ventas perdidas, reputación arruinada de la marca, productos peligrosos o los costos de vigilar y recurrir a los tribunales, sean altos. La International Anti-Counterfeiting Coalition (Coalición internacional contra las falsificaciones) calcula que el comercio internacional de productos falsificados representa más de 500,000 millones de dólares al año; aproximadamente 9 por ciento del valor total del comercio mundial. En especial, como se indicó en el caso introductorio, cabe destacar las violaciones a la propiedad intelectual en China. La Unión Europea estima que la mitad de los 100 millones de artículos falsificados que se confiscaron en Europa en 2004 procedían de China. En Estados Unidos, el FBI estima que las empresas estadounidenses pierden hasta 250,000 millones de dólares anualmente por las falsificaciones y copias, la mitad de las cuales se realizan en China.

Con frustración, Estados Unidos presentó una queja ante la Organización Mundial de Comercio (OMC), acusando a los chinos de falsificar o piratear software, videos, productos farmacéuticos y otros bienes (a veces con el apoyo abierto de las autoridades chinas), y de no endurecer los castigos para los culpables.<sup>29</sup> No obstante, en las calles de las ciudades y los caminos rurales de China, el negocio de las falsificaciones sigue viento en popa. ¿Qué explica el hecho de que China sea el país falsificador número uno del mundo? Muchos analistas señalan cuatro factores: la estructura cultural, el legado de una base de dominio del hombre, las medidas débiles para hacer cumplir la ley y el gigantesco tamaño del país.

“Nunca se ha visto un problema de este tamaño y magnitud en la historia mundial”, apunta un observador. “Se hacen más falsificaciones en China de lo que se ha visto en cualquier otra parte”.<sup>30</sup> Las estimaciones del porcentaje de productos chinos que son falsificaciones ascienden hasta 30 por ciento. Como dicen en Shangai: “Podemos copiar todo, excepto a tu madre”.<sup>31</sup>

**Derechos de propiedad intelectual internacionales (DPI)** Muchos países han propugnado por una mejor protección de la propiedad intelectual, generalmente en la forma de los así llamados **derechos de propiedad intelectual (DPI)** que tienen el propósito de dar a los dueños registrados de inventos, obras literarias y artísticas, símbolos, nombres, imágenes o diseños, el derecho de determinar el uso que se dará a su propiedad. En otras palabras, el dueño registrado de un derecho de autor tiene el derecho legal de decidir quién puede copiarlo o quién puede usarlo para otro propósito (como la fabricación de un producto).

Técnicamente, un DPI constituye un monopolio con fuerza ejecutoria, pero limitado, que otorga a un país a un innovador. Debido a que el DPI especifica el periodo durante el cual otras partes no pueden copiar una idea, el innovador puede comercializarla para recuperar la inversión inicial y captar las posibles utilidades. Como es natural, las compañías salva-

Los derechos de propiedad intelectual se refieren al derecho de controlar y derivar beneficios de obras escritas (derechos de autor), inventos (patentes), procesos (secretos comerciales) e identificadores (marcas comerciales).



Acérquese y ofrezca. Aquí vemos una situación que tiene lugar en puestos de mercado de todo el mundo en vías de desarrollo. Compradores y vendedores en un puesto donde se exhiben discos compactos y DVD piratas en el mercado nocturno del Barrio Chino, en Kuala Lumpur, Malasia.



guardan las posibles ventas y utilidades protegiendo sus activos intangibles por medio de patentes, marcas registradas y derechos de autor que tienen fuerza legal.

Por desgracia, el alcance de la piratería de productos indica lo difícil que es hacer cumplir las protecciones legales como los DPI. Uno de los obstáculos es el escaso cumplimiento y aplicación de las leyes en ciertas jurisdicciones, y los problemas se presentan porque no todos los países apoyan formalmente los distintos acuerdos creados para proteger los DPI. Los principales códigos de regulación de la propiedad intelectual son la Convención de París para la Protección de la Propiedad Industrial y la Convención de Berna para la Protección de Obras Literarias y artísticas, ambas creadas en la década de 1880 y actualizadas muchas veces. En fechas más recientes, el código de Aspectos relacionados con el comercio de los derechos de propiedad intelectual (TRIPS, por sus siglas en inglés) de Organización Mundial de Comercio ofrece protección más estricta de la propiedad intelectual.

Naturalmente, la mayoría de los gobiernos dicen que acatan estos acuerdos internacionales y hacen cumplir los derechos de propiedad intelectual. Pese a todo, como demuestra la continua expansión del robo de propiedad intelectual, las empresas internacionales se arriesgan al introducir productos basados en derechos de propiedad intelectual. El mayor problema sigue siendo la jurisdicción: un DPI protegido, por ejemplo, por una patente, registro de marca comercial, derecho de autor o registro de diseño estadounidense, sólo se extiende a Estados Unidos y sus territorios y posesiones. No confiere protección alguna en otros países.

Además, no existen atajos para llegar a la protección mundial: no hay forma de registrar algún tipo de patente, marca registrada o derecho de autor “global” (por ejemplo, en TRIPS). Las cosas se complican por el hecho de que los países interpretan y hacen cumplir los acuerdos de manera más o menos arbitraria. La ley de patentes de India sobre productos farmacéuticos, por ejemplo, protege sólo los “procesos” con los que se fabrican los fármacos y no a los mismos fármacos. Esto significa que las empresas indias pueden fabricar medicamentos patentados en otros países si simplemente usan un proceso diferente del que siguió el innovador.

**La función de las actitudes locales** La mayoría de estos tipos de problemas legales locales plantean retos razonables que pueden superarse con mejores leyes internacionales.<sup>32</sup> Por desgracia, no podemos decir lo mismo de la piratería, que está arraigada en factores más fundamentales en el aspecto legal, económico y cultural. Para decirlo con plena franqueza, no sólo algunos países se inclinan menos a proteger la propiedad intelectual, sino que ciertas actitudes locales fomentan las violaciones. Examinemos con mayor detalle algunos elementos de estas actitudes locales.

**Legados jurídicos** La mayoría de los productos falsificados llegan de mercados emergentes en los que la base de dominio es el dominio del hombre. Debido a que muchos analistas mencionan la tradición del dominio del hombre como factor principal en la propensión de China a fabricar productos falsificados y su renuencia a proteger con mayor energía la propiedad intelectual, es conveniente iniciar nuestro análisis con un viaje de regreso a China. (Además, el estudio más detallado de las condiciones en China nos colocará en una mejor posición para detectar tendencias semejantes en otros países.)

Oficialmente, China ha aprobado el conjunto de leyes que confirman las normas internacionales de acceso al mercado, no discriminación y transparencia. El legado perdurable del dominio del hombre, sin embargo, significa que ni un ciudadano típico ni un burócrata típico en China muestran en la actualidad suficiente respeto por estas leyes que se han codificado por medio de procesos extranjeros y que las autoridades internas no se esfuerzan mucho en hacer cumplir. Recuérdese del caso introductorio el punto de vista expresado por un empresario como resultado de su experiencia en China: “Trataba con una sociedad que no tenía reglas; o para ser más preciso, tenía muchas reglas, pero rara vez se hacían cumplir. China parecía estar gobernada por directores magistrales de espectáculos: las apariencias importaban más que la sustancia, las reglas existían para distorsionarlas y el éxito se conseguía a costa de humillar al oponente”.<sup>33</sup>

La esencia del problema, así pues, es la discrepancia entre las tradiciones nacionales y las normas extranjeras, que tiende a influir mucho en la toma de decisiones oficiales, tanto burocráticas como jurídicas. Según un juez chino, por ejemplo, las leyes de propiedad intelectual chinas “existen para proteger la propiedad intelectual china de la propiedad intelectual extranjera”.<sup>34</sup> Los llamados enérgicos para que China haga mayores concesiones al estado de derecho quizá tengan éxito algún día, pero la lucha frustrante contra dos milenios de tradición jurídica ha llevado a más de un analista a concluir que el establecimiento del estado de derecho en China puede ser “uno de los proyectos más grandes de infraestructura social en la historia de la humanidad”.<sup>35</sup>

Por último, esta situación no es privativa de China. No obstante la presión global para mejorar, junto con las declaraciones públicas nacionales en el mismo sentido, los países pasan





apuros para adoptar los principios en los que se basa la justicia y la igualdad. Por ejemplo, el Banco Asiático de Desarrollo estudió el desempeño de Indonesia, Malasia, Filipinas, Corea del Sur y Tailandia, en relación con el resto del mundo, en medidas de buen gobierno (concretamente, rendición de cuentas, estabilidad política, eficacia del gobierno, calidad de la regulación, control de la corrupción y estado de derecho). Comparando 2005 con 1996, las calificaciones de estos países del oriente asiático se deterioraron en 22 de las 30 comparaciones (por ejemplo, seis medidas en cinco países). Además, con el uso de clasificaciones internacionales se obtuvieron resultados que muestran que estos cinco países han caído en 28 de las 30 comparaciones.<sup>36</sup>

Los países que observan el dominio del hombre y no el estado de derecho, protegen con menos vigor los derechos de propiedad intelectual.

**Nivel de desarrollo económico** Como ya se ha indicado, el vigor de la protección de los DPI refleja a menudo la etapa de desarrollo económico de un país: típicamente, los países pobres proporcionan protección legal más débil que los países ricos.<sup>37</sup> ¿Por qué? En general, los países desarrollados sostienen que proteger las ideas es la única forma de vigorizar el incentivo para innovar. “Si alguien puede apropiarse indebidamente de lo que uno crea, el incentivo para seguir creando propiedad intelectual valiosa disminuye en gran medida”, explica un analista.<sup>38</sup> Los países pobres responden con tres argumentos contra la protección estricta de la propiedad intelectual; a saber:

En general, los países pobres ofrecen protección legal más débil a la propiedad intelectual que los países ricos.

- Restringe la difusión de nuevas tecnologías.
- Infla los precios que las naciones pobres pagan por productos que sólo venden las naciones ricas.
- Inhibe el desarrollo económico porque limita el uso del conocimiento existente.

Además, como pocas empresas en los países pobres crean o registran propiedad intelectual, ni los empresarios ni los funcionarios tienen demasiadas razones para protegerla.

Por último, sus partidarios enfrentan el problema de la pobreza extrema en muchos de los países donde no se practica la protección de los DPI. Considérese el hecho de que las personas que no tienen riqueza y perciben bajos ingresos disponen de poco dinero para satisfacer las necesidades básicas, y menos aún para comprar productos de marca distribuidos por corporaciones que tienen su sede en países ricos, al precio que ellas mismas fijan. Por ejemplo, en la nación africana de Kenia, donde el ingreso promedio es de aproximadamente 1,500 dólares y algunas personas ganan menos de 200 dólares, no es sorprendente que muchos kenianos “piensen que es necesario hacer trampa para sobrevivir”.<sup>39</sup>

Usando TRIPS como vehículo, la OMC continúa tratando de aliviar esta tensión constante. Por ejemplo, da a los países ricos un año para cumplir con las normas más recientes sobre propiedad intelectual, pero otorga a los países más pobres un periodo de gracia de entre 5 y 1 años. Sin embargo, los países ricos esperan que con el tiempo, las empresas en naciones como China, Ucrania e India estén preparadas para poner a la venta productos basados en propiedad intelectual creada por ellas mismas; cuando eso suceda, o por lo menos eso dice la teoría, harán la transición al estado de derecho y reconocerán los derechos internacionales de propiedad intelectual.

De hecho, en las economías florecientes de muchos mercados emergentes se ha alentado a los observadores de los países desarrollados a esperar la transición más temprano que tarde. La razón es que a medida que los países en vías de desarrollo avanzan de *usar* a *inventar* propiedad intelectual, tendrán un incentivo mucho más poderoso para protegerla.<sup>40</sup>

**Actitudes culturales** Las actitudes culturales también contribuyen a explicar las diferencias locales en las actitudes hacia la propiedad intelectual. Los países que tienen orientación *individualista*, como Estados Unidos, tienden a considerar que el concepto de propiedad individual de una idea es inherentemente legítimo: tiene pleno sentido que si uno crea algo, tenga el derecho de decidir quién puede copiarlo o usarlo para un propósito determinado.

Las actitudes culturales influyen en la protección de los derechos de propiedad intelectual. Sobre todo, las sociedades individualistas se mantienen más vigilantes en este sentido que las sociedades colectivistas.

En contraste, los países que tienen una orientación *colectivista*, como China, ensalzan la virtud de compartir por encima de la propiedad individual; desde este punto de vista, hay poca razón para respetar la idea de propiedad individual. Por ejemplo, cuando se le preguntó por la piratería de software en su país, un diplomático de Corea del Sur explicó: “Históricamente, los coreanos no hemos considerado que los descubrimientos intelectuales o los inventos científicos sean propiedad privada de los descubridores o inventores. Las nuevas ideas o tecnologías [son “bienes públicos” para que todos los disfruten libremente. El aprecio cultural, y no las ganancias materiales, [es] el incentivo para la creatividad.”<sup>41</sup>

Por último, el dominio del hombre, como se ha visto, atrae más a una sociedad colectivista que a otra individualista. Los miembros de las sociedades colectivistas sostienen que el valor atribuido a la cohesión y a la comunidad ayuda a crear un “contrato social” diseñado para el beneficio de todas las partes. Muchos chinos también se rigen por la creencia que la armonía social es posible si cada ciudadano actúa de acuerdo con los principios naturales que definen su posición en la sociedad, o como decía Confucio hace 2,500 años, “Que el gobernante sea gobernante; el ministro, ministro; el padre, padre, y el hijo, hijo”.<sup>42</sup>



## El crimen sí paga (y muy bien, por cierto)

*Frecuento los pasillos de la veta madre de la piratería de software, el Golden Shopping Arcade del distrito Sham Shui Po de Hong Kong. A todo mi alrededor, en el sótano de esta sucia bodega urbana que ocupa toda una cuadra, los compradores ansiosos manosean los cubos y mesas de los puestos repletos de mercancía. En un puesto llamado Everything CD, compro el primero de los discos instaladores, Volumen 2. Este tributo a la tecnología pirata cuesta lo mismo que todos los demás CD ROM que se venden en Golden Arcade: alrededor de nueve dólares, o tres por 25 dólares. Por increíble que parezca, el disco contiene 86 programas, cada uno de ellos comprimido con una utilería de instalación autoextraíble. El Volumen 2 tiene una copia beta de Windows 95, además de OS/2 Warp, CorelDraw 5, Quicken 4.0, Atari Action Pack for Windows, Norton Commander, KeyCad, Adobe Premier, Microsoft Office, y otras muchas aplicaciones, incluidas algunas escritas en chino. Los conocedores del género comparan las diferentes versiones de los discos de instalación con vinos finos. Alguien de Microsoft me comenta después que el valor del disco en el comercio minorista es de entre 20,000 y 35,000 dólares.<sup>43</sup>*

—Excursión de compras de un periodista en el mercado negro de software

Casi desde el principio, la tecnología de software se ha visto acosada por el problema de la **piratería digital**: la distribución o copiado ilegal de software para uso personal o empresarial.<sup>44</sup> Se trata de una cuestión explosiva, y afecta directamente la percepción, protección y validez de los DPI. En la actualidad, cualquiera puede ser pirata de software, desde una persona que hace una copia no autorizada de un producto de software (para uso, venta o distribución gratuita) hasta todo un equipo de gerentes resueltos a hacer mal uso de las licencias de software de una compañía.

No es que las normas que combaten la piratería de software sean ambiguas, muy por el contrario. Por ejemplo, Estados Unidos estipula que el software queda protegido automáticamente por las leyes federales de derechos de autor desde el momento de su creación. El título 17 de la Ley de Derechos de Autor de Estados Unidos otorga propietario del copyright “los derechos exclusivos [para] reproducir la obra protegida” y “distribuir copias” de la misma (Sección 106). También estipula que “todo aquel que infrinja cualquiera de los derechos exclusivos del propietario... es un infractor de los derechos de autor” (Sección 501). El estatuto procede entonces a establecer las sanciones específicas para cada violación.

El desconocimiento de la ley tampoco es pretexto para la piratería: en lo que respecta a Estados Unidos, los infractores son responsables de violar los derechos de autor aunque no tengan conocimiento de que están quebrantando una ley federal estadounidense. Esto significa que si usted es un usuario de software que compró una licencia de Microsoft, por ejemplo, ha adquirido el derecho de cargar el producto en una computadora y el derecho de hacer otras copias “exclusivamente para propósitos de archivo”. Además, una copia ilegal puede acarrear la imposición de una multa millonaria y una sentencia carcelaria. En contraste, las “leyes preventivas” correspondientes de China “permiten tener hasta 499 DVD piratas sin una sanción penal. Además, si las autoridades sorprenden a alguien con ellos, el infractor recibe el equivalente a una multa de estacionamiento”.

En 2006, grupos industriales anunciaron que la piratería global de software (a escala nacional, regional y mundial) era desenfrenada y que no mostraba señales de aflojar el paso. Las noticias de este predicamento no deben sorprender: el problema con el software es que, como cualquier otro producto “digital”, es extraordinariamente fácil hacer copias que, por lo general, son tan buenas como el original (tabla 3.5). En resumen, es por eso que la piratería y la falsificación siguen siendo la maldición de la industria global de software.

TABLA 3.5 Cómo piratear software

Piratería del usuario final	Si usted es simplemente un usuario, siéntase con plena confianza para copiar software (ya sea para uso personal o comercial) sin la licencia correspondiente; no se moleste en vigilar el número de licencias que instala y no se preocupe por adquirir una cantidad suficiente de licencias para cubrir sus necesidades.
Software preinstalado	Si usted fabrica computadoras, instale una copia de software con licencia en todo un lote de computadoras para que sus operaciones se vuelvan más eficientes.
Piratería de Internet	Si desea aprovechar las posibilidades que brinda Internet para facilitar las transacciones, úselo para descargar copias no autorizadas de software.
Falsificación	Si usted es, por ejemplo, un empresario inescrupuloso, haga copias ilegales de software, asegurándose de reproducir el empaque del fabricante además del producto; recuerde también que no le significará demasiadas molestias falsificar las tarjetas de registro (y no olvide los números de serie no autorizados).
Piratería en subastas en Internet	Si desea incursionar en la parte de distribución del negocio, tiene dos opciones: (1) revender el software que no está autorizado para revender, o (2) usar Internet para subastar software falsificado u obtenido por medios ilegales como “inventario liquidado” o como mercancía adquirida por medio de “remates de quiebras”.

*Fuente:* Adaptado de Microsoft Corporation, “Piracy Basics”, 2008, en [www.microsoft.com/canada/sam/piracy/default.msp](http://www.microsoft.com/canada/sam/piracy/default.msp) (se ingresó a la página el 15 de diciembre de 2007). Se usa con autorización de Microsoft.

Business Software Alliance (BSA) informa que, de todos los paquetes de software que se instalaron en computadoras personales (PC) en el mundo en 2005, no menos de 35 por ciento fue adquirido ilegalmente, a un costo de 34,000 millones de dólares en pérdidas para los fabricantes y distribuidores de software; esta cifra representa un aumento con respecto a las pérdidas de 29,000 millones de dólares en 2003. La tabla 3.6 muestra que, en muchos países, los índices de piratería en 2005 superaron 75 por ciento. ¿De dónde viene la mayoría del software pirata? La tabla 3.7 muestra que, una vez más en 2005, 69 por ciento de todo el software pirata tiene su origen en Europa Central y Oriental, 68 por ciento en América Latina, 57 por ciento en el Medio Oriente y África y 54 por ciento en la región Asia-Pacífico.

### Una guerra que se libra en varios frentes

Como resulta evidente, varias partes, incluidos los fabricantes de software, asociaciones industriales y gobiernos, tienen interés en implantar soluciones para el problema de la piratería, generalmente por medio de legislación y cooperación política. Hasta hace poco tiempo, los fabricantes de software defendían un frente importante en la guerra contra la piratería, basándose en medidas técnicas y comerciales como contraofensiva. Por ejemplo, en las décadas de 1980 y 1990, muchas empresas integraron mecanismos para impedir la copia de sus productos.

Por desgracia, aunque estas medidas fueron más o menos eficaces, los consumidores se quejaron de que dificultaban indebidamente el uso del software. Las empresas abandonaron las tecnologías contra copiado y recurrieron a otras tácticas, como los modelos de negocios de distribución (por ejemplo, exigiendo licencias de sitio además de las que vienen en el paquete) y otras protecciones tecnológicas (como contraseñas, números de registro y codificación criptográfica). Esta vez, los clientes, aunque un poco molestos, respondieron bien en general y, por un tiempo, pareció que las nuevas medidas podían ser eficaces para ayudar a controlar la piratería.

Al mismo tiempo, las empresas de software empezaron a hacer gestiones con los gobiernos para promover la promulgación de leyes que apoyaran los DPI. Por ejemplo, Estados Unidos elevó la piratería de software de un delito menor a un delito grave (si se hacen 10 o más copias ilegales en un periodo de seis meses y si dichas copias tienen un valor de más de 2,500 dólares). Estados Unidos también endureció las medidas para hacer valer los derechos de propiedad y amenazó con sancionar a países en los que se registran violaciones “flagrantes y escandalosas” de los DPI, como China, Rusia, Argentina, India, Tailandia, Turquía y Ucrania. Como se señaló en el capítulo introductorio, una de las complicaciones en China ha sido el apoyo gubernamental, apenas disimulado, a las violaciones de los DPI: además de beneficiarse con las ganancias obtenidas de la piratería abierta, el dar uso comercial a la propiedad intelectual a menudo produce el surgimiento y desarrollo de industrias enteras, cuya aparición y capacidad de competir podrían estar a décadas de distancia, de no ser por dicho uso ilegal. Ésta es la razón principal por la que el entonces representante comercial de Estados Unidos declaró que “debemos defender las ideas, invenciones y creatividad de los artistas de la estafa y los ladrones”, no la simple necesidad de proteger a los turistas ingenuos de la vergüenza de comprar bolsos de Prada falsificados.

**TABLA 3.6 Clasificación de piratería de software por país**

Las puntuaciones se refieren al porcentaje de software instalado que se adquirió por medios ilegales. Por ejemplo, en Vietnam, de todos los paquetes de software instalado en computadoras personales en 2005, 90% se obtuvieron ilegalmente por los usuarios. En Estados Unidos, que tiene el índice más bajo de instalaciones ilegales, en una de cada cinco se instaló software pirata.

20 PAÍSES CON LOS ÍNDICES DE PIRATERÍA MÁS ALTOS				20 PAÍSES CON LOS ÍNDICES DE PIRATERÍA MÁS BAJOS			
PAÍS	2005	2004	2003	PAÍS	2005	2004	2003
Vietnam	90%	92%	92%	Estados Unidos	21%	21%	22%
Zimbabwe	90%	90%	87%	Nueva Zelanda	23%	23%	23%
Indonesia	87%	87%	88%	Austria	26%	25%	27%
China	86%	90%	92%	Finlandia	26%	29%	31%
Pakistán	86%	82%	83%	Dinamarca	27%	27%	26%
Kazajstán	85%	85%	85%	Alemania	27%	29%	30%
Ucrania	85%	91%	91%	Suecia	27%	26%	27%
Camerún	84%	84%	81%	Suiza	27%	28%	31%
Rusia	83%	87%	87%	Reino Unido	27%	27%	29%
Bolivia	83%	80%	78%	Japón	28%	28%	29%
Paraguay	83%	83%	83%	Bélgica	28%	29%	29%
Argelia	83%	83%	84%	Países Bajos	30%	30%	33%
Zambia	83%	84%	81%	Noruega	30%	31%	32%
Venezuela	82%	79%	72%	Australia	31%	32%	31%
Botswana	82%	84%	81%	Israel	32%	33%	35%
Costa de Marfil	82%	84%	81%	Canadá	33%	36%	35%
Nigeria	82%	84%	84%	Emir. Árabes Unidos	34%	34%	34%
Senegal	82%	84%	81%	Sudáfrica	36%	37%	36%
Serbia/Montenegro	81%	81%		Irlanda	37%	38%	41%
El Salvador	81%	80%	79%	Singapur	40%	42%	43%

Fuente: Business Software Alliance, *Fourth Annual BSA and IDC Global Software Piracy Study* (2007), en <http://w3.bsa.org/globalstudy> (se ingresó a la página el 15 de diciembre de 2007).

Además, las asociaciones industriales, sobre todo BSA, Software and Information Industry Association (SIIA) e International Anti-Counterfeiting Coalition (IACC), encabezan los esfuerzos para instar a los gobiernos a aplicar leyes más estrictas. Normalmente, estas organizaciones multinacionales proporcionan servicios globales en política pública, desarrollo de negocios, educación corporativa y protección de la propiedad intelectual.

Por ejemplo, la BSA mantiene programas en más de 80 países. Cada unidad nacional promueve un mundo legal en línea, negociando con gobiernos y consumidores en los mercados internacionales de software e

**TABLA 3.7 Clasificaciones de piratería de software por región**

Aunque 3 de los 4 principales lugares entre los piratas nacionales de software están ocupados por países de la región Asia-Pacífico, la región de Europa Central y Oriental suministra más software ilegal (68% del total mundial) que ninguna otra.

REGIÓN	PORCENTAJE
América del Norte	22
Europa Occidental	35
Asia-Pacífico	54
Medio Oriente/África	57
Europa Central/Oriental	69
América Latina	68
Unión Europea	36
Resto del mundo	35

Fuente: Adaptado de Business Software Alliance, *Fourth Annual BSA and IDC Global Software Piracy Study* (2007), en <http://w3.bsa.org/globalstudy> (se ingresó a la página el 15 de diciembre de 2007).

Internet y, en especial, trabajando para educar a los consumidores en el manejo del software y la protección de los derechos de propiedad, ciberseguridad, comercio electrónico y otros aspectos relacionados con Internet. Los miembros de la BSA incluyen compañías como Microsoft, Adobe, Dell, IBM, Intel y Apple Computer.

Finalmente, los fabricantes de software, gobiernos y asociaciones, actuando individualmente y en conjunto, han presionado con éxito a las instituciones transnacionales para que ayuden a vigilar la piratería. Por ejemplo, a principios de 2000, los 184 países miembros de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) se comprometieron a proteger la propiedad intelectual en todo el mundo y a suscribir tratados de DPI. La OMPI calideó luego con los miembros para lograr que se ratificaran diversos tratados contra la piratería; por ejemplo, el Tratado Mundial sobre Derechos de Autor (World Copyright Treaty, WCT) y el Tratado de la OMPI sobre Interpretación o Ejecución y Fonogramas (WIPO Performances and Phonograms Treaty, WPPT). Asimismo, la Organización Mundial de Comercio (OMC) puso en vigor el acuerdo sobre Aspectos relacionados con el comercio de los derechos de propiedad intelectual (TRIPS), que tiene el propósito de regular las violaciones de los derechos de autor y las falsificaciones. TRIPS requiere que todos los países miembros protejan y hagan valer los DPI de acuerdo con normas globales y no locales. TRIPS entró en vigor en 1995 y fue, en su momento, el acuerdo más amplio sobre propiedad intelectual.

Colectivamente, las medidas adoptadas por compañías, asociaciones, gobiernos y otras organizaciones despertaron cierta esperanza de frenar la piratería global de software. Además, a finales de la década de 1990, el hecho de que los índices de piratería parecían estar directamente relacionados con el índice de crecimiento del mercado de un país alentó a los fabricantes de software. En otras palabras, los mercados grandes y maduros de software, como el de Estados Unidos y Canadá, registraban índices bajos de piratería. Este hallazgo era prometedor porque dejaba entrever que, conforme maduraran los mercados de software en otras regiones, los índices de piratería podrían reducirse ahí también.

En ese momento, parecía que las medidas políticas y comerciales concertadas estaban logrando avances. Algunos observadores lo atribuyeron a numerosas iniciativas prometedoras contra la piratería. Otros argumentaron que la guerra se estaba ganando gracias a una mayor variedad de factores, incluido el creciente alcance global de las empresas de software, los procedimientos judiciales de alto perfil, la mayor cooperación gubernamental, la criminalización de la piratería de software y los acuerdos comerciales más estrictos. Otros más señalaron que la baja significativa de los precios del software legal estaba reduciendo la diferencia entre los precios legales e ilegales.

## La piratería persiste

En la actualidad, esas primeras esperanzas de derrotar a la piratería parecen muy ingenuas. Resulta que no importa de qué países o regiones se trate, los índices de piratería, aunque no necesariamente en aumento, ciertamente tampoco han disminuido. Los datos de 2005 consignan que, a pesar de que el índice global de piratería de software se había mantenido más o menos constante en 35 por ciento, las pérdidas globales totales habían aumentado en otros 1,600 millones de dólares. Más aún, el índice promedio de piratería es ahora de 64 por ciento; en otras palabras, la mitad de los países estudiados por la BSA tienen un índice de piratería de 64 por ciento o más alto.

En particular, dada la perspectiva tan optimista que habían adoptado, a muchos analistas les alarmó la escalada en los índices de piratería. A algunos les preocupó incluso que la piratería amenazara con alcanzar niveles aún más altos. Por último, a medida que cada vez más personas empezaban a participar en el mercado global de software, muchas de ellas impacientes por sumarse a la era digital a pesar de sus limitados ingresos, los expertos en alta tecnología y aplicación de las leyes advirtieron que la búsqueda mundial de precios más bajos sólo podía alimentar el aumento de la piratería.

En respuesta, los fabricantes de software redoblaron los esfuerzos para combatir la piratería. Muchos de ellos, como Adobe y Symantec, intensificaron las campañas para advertir a los consumidores que es ilegal copiar software. Algunos, como Microsoft, contrataron especialistas que habían sido investigadores federales y policiales, montaron operaciones para detectar uso ilegal de software, transmitieron información a los fiscales y entablaron demandas judiciales contra miles de sitios Web que ilegalmente usaban tecnología. La mayoría de las empresas agregaron características de seguridad, como hologramas y códigos de registro, para documentar la autenticidad de su software. Otras utilizaron motores de búsqueda para recorrer Internet en búsqueda de sitios que distribuían o vendían software pirata.

Los gobiernos también incrementaron sus esfuerzos. En Estados Unidos se introdujeron diversas iniciativas. Los Departamentos de Justicia y del Tesoro y sus principales agencias de investigación, el FBI y el Servicio de Aduanas, llevaron a cabo redadas mundiales contra los así llamados grupos de warez (software comercial que se distribuye ilegalmente vía Internet o a través de un boletín de información electrónica) que reproducen, modifican y distribuyen software falsificado vía Internet. El Senado aprobó la Autoridad de promoción comercial, que otorga al presidente más facultades para negociar tratados comerciales relacionados con tecnología.

En cuando a las asociaciones industriales, reforzaron sus propios programas y apoyaron los esfuerzos gubernamentales, trabajaron con las autoridades en muchos países para instituir procedimientos

legales para promover un mundo en línea respetuoso de la ley. La BSA siguió presionando a los funcionarios de países como México, Italia, Hong Kong y Singapur para que promulgaran leyes más estrictas contra la piratería. Varias asociaciones de software instaron a Estados Unidos a colocar a ciertos países (los que no tienen normas para proteger los DPI, los que no instituyen políticas de aplicación enérgica de las leyes, los que se niegan a cumplir el acuerdo TRIPS) en una lista de infractores de alto perfil.

Este bombardeo de medidas más rigurosas ha producido, de hecho, algunos resultados. Por ejemplo, entre 2000 y 2004, China, en relación con su admisión en la OMC, reformó sus leyes sobre patentes, marcas comerciales y derechos de autor para hacerlas más congruentes con TRIPS. Los funcionarios de otros países, entre ellos Costa Rica, Corea, Omán y Filipinas, iniciaron o ampliaron los programas de combate a la piratería.

En 2005, los últimos informes de la BSA mostraron que los índices de piratería habían disminuido, aunque de manera moderada, en 51 de los 97 países estudiados y habían aumentado sólo en 19 países. Es de destacar que algunos cambios positivos se observaron en los mercados emergentes de Rusia, India y China. Por ejemplo, en Rusia se registró una reducción de cuatro puntos en el índice de piratería de software para PC; en India el índice bajó dos puntos. China, sede de uno de los mercados informáticos de más rápido crecimiento en el mundo, redujo el índice de piratería de 90 por ciento en 2004 a 86 por ciento en 2005.

Pese a los renovados esfuerzos y algunos éxitos, muchos observadores creen que el juego global del gato y el ratón entre los fabricantes de software y los piratas, lejos de acercarse a su conclusión, se está saliendo de control, aun cuando países como China se comprometen a proteger los DPI y otros, como Hong Kong, Malasia y Corea, suscriben tratados importantes de protección de los derechos de autor. Por cierto, las señales de cumplimiento oficial parecen constituir un paso en la dirección correcta, pero un funcionario de alto nivel de la IACC señala que “en el papel, las leyes y sanciones son más enérgicas en muchos países. La pregunta es ahora: ¿esos gobiernos aplicarán en realidad esas leyes?” Este funcionario se muestra “pesimista” al respecto.

Para entender la razón, examinemos de nuevo el caso de China. Cierto, el índice neto de piratería ha bajado (aunque de manera marginal). Sin embargo, al mismo tiempo China sigue siendo responsable de pérdidas por piratería de 3,900 millones de dólares, en segundo lugar después de las pérdidas en Estados Unidos de 6,900 millones de dólares. Junto con algunos otros países emergentes (sobre todo, Rusia, Brasil e India), China sigue considerándose el paraíso de los piratas de software. Las naciones en esta última lista son especialmente importantes porque son mercados emergentes muy *grandes*. Como comenta un analista, “si el índice de piratería en los mercados emergentes, donde la gente está integrando rápidamente las computadoras a sus vidas y empresas, no disminuye, el índice mundial de piratería seguirá en aumento”. Los datos sobre los índices de piratería en mercados emergentes y desarrollados intensificaron aún más esta preocupación (véase la tabla 3.8).

### “Los bandidos están en todas partes”

Por si los problemas mencionados hasta el momento no fueran suficientemente graves, hay que reconocer, además, que a los piratas les ha resultado relativamente sencillo burlar los códigos de licencia, duplicar los hologramas, falsificar los encabezados del correo electrónico y establecer apartados postales anónimos. “Al igual que el tráfico de drogas, el problema de las falsificaciones es tan grande [que] no se sabe cómo controlarlo. Los bandidos están en todas partes”, señala un observador.

Peor aún, los falsificadores se están convirtiendo en empresarios refinados. “Cuando se trata de falsificaciones de alta calidad”, explica Katharine Bostick, directora jurídica de Microsoft, “estamos hablando de organizaciones que cuentan con una cadena completa de suministros y distribución con todas las herramientas de fabricación a su disposición, que se basan en las utilidades”. Irónicamente, la creciente disponibilidad de software pirata a través de varios canales de Internet, como el correo

**TABLA 3.8 Piratería de software por tipo de mercado: economías desarrolladas y emergentes**

	PAGADO EN 2005 (Miles de millones de dólares)	VALOR DEL SOFTWARE PIRATA (Miles de millones de dólares)
Países desarrollados	\$54	\$22
Países emergentes	6	12

Fuente: *Third Annual BSA and IDC Global Software Piracy Study*, mayo de 2006; Business Software Alliance, [www.bsa.org/globalstudy](http://www.bsa.org/globalstudy).



electrónico no deseado, los sitios P2P para compartir archivos y los sitios de ventas por catálogo o de subastas en Internet fomentan aún más la piratería.

El predominio y tenacidad de la piratería de software plantean problemas profundos para los DPI en general y la industria de software en particular. A algunas personas les preocupa que la variedad de tradiciones jurídicas nacionales entre los países dificulte llegar a un acuerdo sobre los conceptos más elementales, como la definición del problema. Se suponía que TRIPS iba a resolver estas cuestiones delicadas, pero su deficiencia más notoria (que no toma en cuenta el impacto de Internet para aminorar la distribución del software pirata) lo ha vuelto, por lo menos desde el punto de vista de Microsoft, "lamentablemente obsoleto".

Otros temen que la guerra contra la piratería ya esté perdida: en todo el mundo, sostienen, los precios bajos del software pirata han fascinado a consumidores y empresas desde hace tanto tiempo que ya no ven nada malo en comprarlo. Asimismo, muchos en culturas colectivistas piensan que los fabricantes de software deberían permitir a todos compartir la riqueza informativa y técnica y, para ello, deberían compartir abiertamente los códigos del software con clientes y otras partes interesadas. Por último, hay quienes creen que la piratería es simplemente la manera más eficaz de hacer frente a los monopolios occidentales que cobran precios exorbitantes por las herramientas necesarias de desarrollo económico. En respuesta a este último punto, y con el fin de frenar la piratería, Microsoft ha ofrecido suministrar a los países asiáticos una versión más sencilla y barata de su sistema operativo Windows.

Microsoft también planea ofrecer a los consumidores de bajos ingresos, tanto de Estados Unidos como del resto del mundo, versiones a precios muy bajos de Windows XP Starter Edition y Office 2007 Home y Student. Los programas que típicamente cuestan a los consumidores alrededor de 150 dólares en paquetes nuevos para PC se venderán aproximadamente en 3 dólares en computadoras personales que típicamente cuestan 300 dólares o menos. Hay que precisar que el usuario debe pertenecer al 15 por ciento más bajo de la población en términos financieros. En Estados Unidos, eso significa un ingreso anual inferior a 15,000 dólares. Las computadoras que se vendan por medio del programa llegarán a los consumidores, por lo general, a través de los gobiernos locales, estatales o nacionales. Sin embargo, los analistas se muestran escépticos: ¿Cómo, se preguntan, la oferta de una versión más barata y sencilla de Windows puede frenar la piratería cuando es posible conseguir, ilegalmente, copias completas con todas las funciones por el mismo precio o menos?

En particular, el dilema planteado por el enfoque de Microsoft deja entrever que la batalla para frenar la piratería será larga y difícil. Además, es muy probable que la innovación constante en la tecnología, combinada con el desarrollo creciente del mercado de las regiones más pobres del mundo, perpetúen la lucha. ■

## PREGUNTAS

1. ¿Qué relación hay entre los gobiernos, instituciones, organizaciones y empresas en la formulación de códigos legales para combatir la piratería de software?
2. ¿Las empresas de software, las asociaciones industriales, los gobiernos nacionales o las instituciones transnacionales deben tomar la delantera y negociar con los gobiernos de los países que tienen altos índices de piratería? ¿Por qué?
3. ¿La industria del software podrá controlar la piratería de software sin la ayuda de los gobiernos? ¿Por qué a la industria del software podría desagradarle una mayor regulación gubernamental?
4. ¿Cómo cree usted que los consumidores en países con un nivel alto de robo justifican la piratería de software? Asimismo, ¿qué ideas o condiciones llevan a los consumidores de los países con bajos niveles de robo a respetar los DPI?

## RESUMEN

- Los sistemas político y jurídico convergen y varían entre países. Los sistemas cultural (estudiado en el capítulo 2), político y jurídico, y económico (estudiado en el capítulo 4) crean los posibles beneficios, costos y retos del entorno de negocios en un país.
- Los sistemas políticos pueden evaluarse de acuerdo con dos dimensiones: el grado en que destacan el colectivismo, a diferencia del individualismo, y el grado en que son democráticos o totalitarios.
- El colectivismo postula que las necesidades de la sociedad tienen prioridad sobre las necesidades del individuo. El colectivismo alienta la intervención del estado en la sociedad por la convicción de que la función del gobierno es definir las necesidades y prioridades de un país.



- Los funcionarios y organismos políticos tienen una función limitada en una sociedad individualista, mientras que en una sociedad colectivista su función es de gran alcance.
- El individualismo postula la supremacía de las libertades individuales en los ámbitos político, económico y cultural. El individualismo propugna por una intervención mínima del gobierno en la economía.
- La democracia y el totalitarismo son los polos del espectro político. En una democracia representativa, hay una amplia participación en el proceso de toma de decisiones. En regímenes totalitarios, pocos ciudadanos participan.
- La medida de la libertad política considera el grado en que ocurren elecciones justas y competitivas, el punto hasta el cual están garantizadas las libertades individuales y grupales, y la existencia de la libertad de prensa.
- Datos recientes, en cuanto a que dan a entender una situación de estancamiento de las libertades, pueden indicar una reacción contra la democracia y el resurgimiento del autoritarismo.
- Las opiniones cambiantes del liderazgo político, los disturbios civiles o las relaciones exteriores entre el país anfitrión y el país de origen del inversionista extranjero conllevan riesgo político.
- El tipo de sistema jurídico que se usa en un país determina muchos de los elementos del entorno de negocios.
- El estado de derecho promueve leyes sistemáticas y objetivas, aplicadas por funcionarios públicos que tienen que rendir cuentas por su administración, mientras que el dominio del hombre sostiene que los derechos legales se derivan de la voluntad del individuo que tiene el poder para hacerlos valer.
- Un sistema de derecho común se basa en la tradición, precedentes, usos y costumbres y la interpretación de los tribunales; un sistema de derecho civil se llama también sistema jurídico codificado; un sistema jurídico teocrático se basa en preceptos religiosos; un sistema de derecho consuetudinario sigue la sabiduría de la experiencia diaria y un sistema jurídico mixto combina elementos de los otros sistemas.
- Los principales aspectos legales que influyen en los negocios internacionales incluyen la seguridad del producto y responsabilidad civil; práctica de marketing, regla del origen, jurisdicción y protección de la propiedad intelectual.
- Las patentes, marcas comerciales, nombres comerciales, derechos de autor y secretos comerciales constituyen la propiedad intelectual.
- La protección de los derechos de propiedad intelectual dentro de un país está sujeta al legado jurídico particular, nivel de desarrollo económico y orientación cultural hacia el individualismo o colectivismo.

## TÉRMINOS CLAVE

colectivismo (p. 101)

contenido local (p. 126)

democracia (p. 103)

democracia totalitaria (p. 111)

derechos de propiedad intelectual (DPI)  
(p. 127)

dominio del hombre (p. 119)

espectro político (p. 102)

estado de derecho (p. 120)

ideología política (p. 102)

individualismo (p. 101)

libertad (p. 104)

piratería digital (p. 130)

planes estratégicos (p. 124)

pluralismo (p. 102)

propiedad intelectual (p. 126)

riesgo político (p. 112)

sistema político (p. 100)

sistema totalitario (p. 105)

sistemas jurídicos (p. 116)

tercera oleada de democratización (p. 108)

## NOTAS FINALES

1 *Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes:* Michael Sylvester, "Flaming Hoops", *Corporate Counsel: Market Report China*, 11:10, 2004, 171; Mure Dickie, "A Call for More Chinese Walls: Foreign Companies Are Angered by Beijing's Inability to Tackle Piracy", *The Financial Times*, 21 de septiembre de 2004, 9; Kevin Honglin Zhang, "What Attracts Foreign Multinational Corporations to China?", *Contemporary Economic Policy*, julio de 2001, 336; Jiang Xueqin, "Letter from China", *The Nation*, 4 de marzo de 2002, 23; "A Disorderly Heaven", *The Economist*, 20 de marzo de 2004, 12, US; "Bulls in a China Shop", *The Economist*, 20 de marzo de 2004, 10; Howard French,

"Whose Patent Is It, Anyway?", *New York Times*, 5 de marzo de 2005; Philip Bowring, "China's Middle Class: Not What You Think It Is", *The Asian Sentinel*, 11 de abril de 2007; "China Slams US Piracy Complaint", *BBC News*, 10 de abril de 2007. En virtud del ritmo del cambio en el entorno de negocios de China, cualquier análisis resulta peligroso y tentativo. Considere este caso como un conjunto de generalizaciones informadas acerca de los tipos de problemas con los que se topan quienes desean invertir en China desde la década de 1990 hasta la fecha.

- 2 "Business in Russia: Dancing with the Bear", *The Economist*, 1 de febrero de 2007.
- 3 "Business in Russia: Dancing with the Bear".
- 4 "Crocodile Tears", *The Economist*, 28 de abril de 2007.
- 5 Daniel Kaufmann, Aart Kraay y Massimo Mastruzzi, "Governance Matters IV: Governance Indicators for 1996–2004", mayo de 2005. Serie de documentos de trabajo de Investigación Política del Banco Mundial, número 3630.
- 6 Samuel Huntington, "Democracy for the Long Haul", *The Strait Times*, 10 de septiembre de 1995, 1, Nexis Library, News.
- 7 Audrey T. Sproat y Bruce R. Scott, "Japan: A Strategy for Economic Growth", *Harvard Business School*, caso 9–378–106, 1–35.
- 8 "Politics Brief: Is There a Crisis?", *The Economist*, 17 de julio de 1999, 49.
- 9 Adrian Karatnycky, *Freedom in the World 2001–2002: The Democracy Gap*, Nueva York, Freedom House, 2002, en [www.freedomhouse.org](http://www.freedomhouse.org).
- 10 El 10 de diciembre de 1948, la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó la Declaración Universal de los Derechos Humanos y desde entonces ha exhortado a todos los países miembros a dar a conocer el texto y "hacer que se divulgue, exhiba, lea y exponga principalmente en las escuelas y otras instituciones educativas, sin distinción basada en el estado político de los países o territorios". Para leer el texto completo de la Declaración, vaya a [www.un.org/Overview/rights.html](http://www.un.org/Overview/rights.html).
- 11 Jaroslaw Piekalkiewicz y Alfred Wayne Penn, *Politics of Ideocracy*, Albany, State University of New York Press, 1995, 4.
- 12 Samuel P. Huntington, *The Third Wave: Democratization in the Late Twentieth Century*, Norman, University of Oklahoma Press, 1991.
- 13 Francis Fukuyama, en *The End of History and the Last Man*, Penguin, 1992.
- 14 Véase "Internet World Stats" en [www.internetworldstats.com/asia/cn.htm](http://www.internetworldstats.com/asia/cn.htm) (se ingresó a la página el 20 de mayo de 2007).
- 15 *Freedom in the World: The Annual Survey of Political Rights and Civil Liberties*, 2006, en [www.freedomhouse.org/template.cfm?page=15](http://www.freedomhouse.org/template.cfm?page=15) (se ingresó a la página el 20 de mayo de 2007).
- 16 Laza Kekic, "A Pause in Democracy's March", *The Economist*, *The World in 2007*, 59–60.
- 17 "The Democracy Dividend", *The Economist*, 7 de diciembre de 2006.
- 18 "Democracy? Hu Needs It", *The Economist*, 28 de junio de 2007. "A Warning for Reformers", *The Economist*, 17 de noviembre de 2007.
- 19 "I am a True Democrat": G-8 Interview with Vladimir Putin", *Spiegel Online*, 4 de junio de 2007, en [www.spiegel.de/international/world/0,1518,486345,00.html](http://www.spiegel.de/international/world/0,1518,486345,00.html).
- 20 "Freedom in the World: The Annual Survey of Political Rights and Civil Liberties", 2006, en [www.freedomhouse.org/template.cfm?page=15](http://www.freedomhouse.org/template.cfm?page=15) (se ingresó a la página el 20 de mayo de 2007).
- 21 Hassan Fattah, "Democracy in the Arab World, a U.S. Goal, Falters", *New York Times*, 10 de abril de 2006.
- 22 Samuel Huntington, *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*, Nueva York, Simon & Schuster, 1996; Huntington, *Who Are We? The Challenges to America's National Identity*, Nueva York, Simon & Schuster, 2004.
- 23 Jacob Talmon, *The Origins of Totalitarian Democracy*, Londres, Secker & Warburg, 1952.
- 24 Laza Kekic, "A Pause in Democracy's March", *The Economist*, *The World in 2007*.
- 25 "Venezuelan Bluster? Hugo Chávez Threatens to Seize Banks and a Steel-Maker", *The Economist Intelligence Unit*, 8 de mayo de 2007.
- 26 En la actualidad, la pequeña nación de Andorra y las Islas Guernsey y Jersey, que pertenecen al Reino Unido, aplican sólo el derecho consuetudinario. La codificación del derecho civil surgió de las costumbres jurídicas que se desarrollaron en comunidades específicas y, con el tiempo, fueron recopiladas y registradas por juristas de la localidad.
- 27 "The Sincerest Form of Flattery", *The Economist*, 4 de abril de 2007.
- 28 Geoff Lewis, "Who in the World Is Entrepreneurial?", *Fortune: Small Business*, 1 de junio de 2007.
- 29 Steven Weisman, "Before Visit to China, a Rebuke", *New York Times*, 12 de diciembre de 2006.
- 30 "The World's Greatest Fakes", *60 Minutes*, 8 de agosto de 2004; cita de Dan Chow, en [www.cbsnews.com/stories/2004/01/26/60minutes/main595875.shtml](http://www.cbsnews.com/stories/2004/01/26/60minutes/main595875.shtml).
- 31 "The Sincerest Form of Flattery".
- 32 "India: Cipra Launches 3-in-1 AIDS Pill", *Clinical Infectious Diseases*, 15 de septiembre de 2001, ii.
- 33 "A Disorderly Heaven", *The Economist*: 1.
- 34 Veronica Weinstein y Dennis Fernandez, "Recent Developments in China's Intellectual Property Laws", *Chinese Journal of International Law*, 3:1, 2004, 227.
- 35 Zhenmin Wang, "The Developing Rule of Law in China", *Harvard Asia Quarterly*, 4:4, 2000.
- 36 "Gold from the Storm", *The Economist*, 28 de junio de 2007.
- 37 Robert L. Ostergard Jr., "The Measurement of Intellectual Property Rights Protection", *Journal of International Business Studies*, 31, verano de 2000, 349.
- 38 Stephanie Sanborn, "Protecting Intellectual Property on the Web—the Internet Age Is Making Digital Rights Management Even More Important", *InfoWorld*, 19 de junio de 2000, 40.
- 39 "Going Up or Down?", *The Economist*, 7 de junio de 2007.
- 40 "A Gathering Storm", *The Economist*, 7 de junio de 2007.
- 41 "A High Cost to Developing Countries", *New York Times*, 5 de octubre de 1986, D2.
- 42 "The Rectification of Names", *Analects*, 13, iii.
- 43 A. Lin Neumann, "Information Wants to Be Free—But This Is Ridiculous", *Wired*, 22 de noviembre de 2002, en [www.wired.com/wired/archive](http://www.wired.com/wired/archive).
- 44 *Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes*: Third Annual BSA and IDC Global Software Piracy Study, mayo de 2006; Business Software Alliance, 29 de abril de 2007, en <http://bsa.org>; International Anti-Counterfeiting Coalition Recording Industry, 29 de abril de 2007, en [www.iacc.org](http://www.iacc.org); Recording Industry Association of America, 29 de abril de 2007, en [www.riaa.com](http://www.riaa.com); Motion Picture Association of America, 29 de abril de 2007, en [www.mppaa.org/home.htm](http://www.mppaa.org/home.htm); Bryan W. Husted, "The Impact of National Culture on Software Piracy", *Journal of Business Ethics*, 26, agosto de 2000, 197–211; Jennifer Lee, "Pirates on the Web, Spoils on the Street", *New York Times*, 11 de julio de 2002, E1; Suzanne Wagner y G. Lawrence Sanders, "Considerations in Ethical Decision-Making and Software Piracy", *Journal of Business Ethics*, enero de 2001, 161; Steve Lohr, "Software by Microsoft Is Nearly Free for the Needy", *New York Times*, 19 de abril de 2007, C5; Brad Stone y Miguel Helft, "New Weapon in Web War over Piracy", *New York Times*, 19 de febrero de 2007, C1; "U.S. Puts 12 Nations on Copyright Piracy List", *The Associated Press*, 30 de abril de 2007; John Dvorak, "Inside Track", *PC Magazine*, 17 de julio de 2007.

# 4

capítulo cuatro

## Entornos económicos que enfrentan las empresas

### Objetivos

- Comprender la importancia del análisis económico de los mercados exteriores
- Identificar las principales dimensiones del análisis económico internacional
- Comparar y contrastar indicadores macroeconómicos
- Definir las características de los tipos de sistemas económicos
- Analizar la idea de libertad económica
- Explicar la idea, los impulsores y las limitaciones de la transición económica

*La pobreza no destruye la virtud, ni la riqueza la otorga.*

—Proverbio español



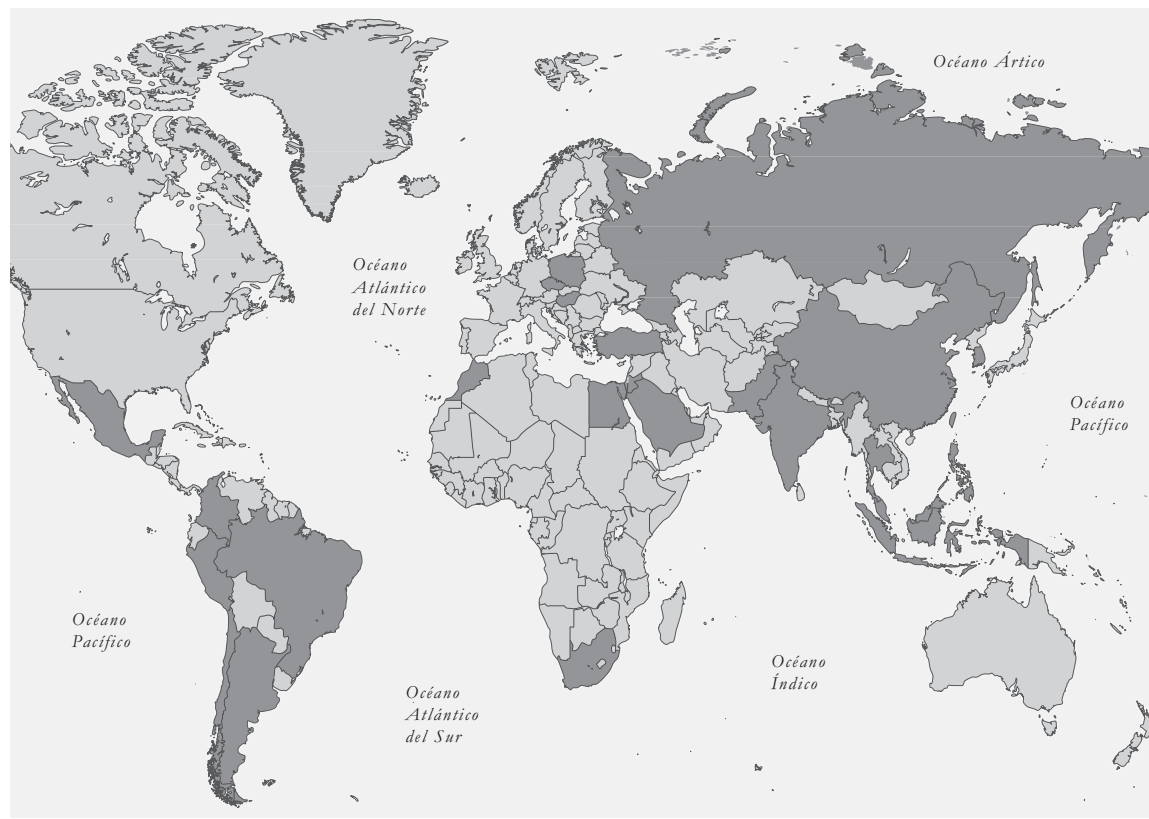
## CASO: Enigma económico y el regreso de las economías emergentes

En el mundo de la globalización, a menudo cuesta trabajo separar la propaganda sensacionalista de la realidad. Algunos la ven en el extremo, como la transformación de todo.<sup>1</sup> Otras la ven simplemente como la última etapa de la evolución del entorno de negocios. Pese a la gran variedad de opiniones, la mayoría coincide en que la integración continua de las

Otros analistas destacan el ingreso de miles de millones de personas al mercado global. Piensan que el mundo se encuentra “a la mitad de una revolución en dos partes. Tres mil millones de nuevas personas (mil quinientos millones de chinos, mil millones de indios y medio millón de personas del ex bloque soviético) se han integrado de pronto a la economía global, todas a la vez. Dentro

### MAPA 4.1 Principales mercados emergentes, 2008

Fuente: Compilado de *The Economist* y el Índice de Mercados Emergentes de Morgan Stanley.



economías nacionales en el mercado global ha transformado el entorno de negocios.

El análisis del entorno económico de la globalización ha adoptado un tono más dramático desde 2001. Algunos comentaristas observan tendencias que indican una nivelación del mundo donde los adelantos en instituciones, comunicaciones y tecnología cambian de manera fundamental la economía de la globalización. Hablan de “herramientas distribuidas de innovación y conectividad que permiten que los individuos de cualquier parte compitan, se conecten y colaboren”.

de estos tres mil millones de personas hay una población tan grande como Estados Unidos, más grande que cualquiera en Europa o Japón, que es igual de competente y capaz de hacer cualquier cosa que podría hacerse en Estados Unidos, Japón o cualquiera de los países industrializados por diez centavos de dólar”. La combinación de salarios bajos y miles de millones de trabajadores calificados cambia la manera en que interpretamos el capital y la mano de obra en la producción de bienes y servicios.

Provocativas por derecho propio, estas interpretaciones indican que, en los primeros años del siglo veintiuno, la globalización

ha introducido acontecimientos e iniciado tendencias que ponen en tela de juicio la ortodoxia económica. Algunos dicen que, en combinación, estos acontecimientos y tendencia afectarán de manera muy sensible el trabajo, la empresa, el futuro e incluso el país de cada uno. La posibilidad de que la globalización haya alcanzado un punto de inflexión, es decir, un momento en que las viejas pautas estratégicas ceden el paso a las nuevas, señala la necesidad de que los gerentes reconsideren su idea de la economía.

Esta tarea se vuelve más urgente por el hecho de que muchas pautas largamente establecidas en el mercado dieron un giro inesperado en los primeros años del nuevo siglo. Como resultado, hay ahora una explosión de acontecimientos económicos desconcertantes que no pueden explicarse por medios convencionales. Entre éstos se encuentran los datos sobre la inflación, tasas de interés, salarios, productividad, distribución de recompensas, igualdad de ingresos, pobreza, balanza de pagos y flujos de capital que no concuerdan con ningún precedente. En particular:

- *Salarios:* desde 2000, el producto interno bruto per cápita ha crecido en promedio 3.2 por ciento anual en el mundo. A este ritmo, en la primera década del siglo veintiuno se registrará el crecimiento más rápido del ingreso promedio mundial en la historia. Sin embargo, al mismo tiempo, el promedio de los salarios reales de los trabajadores no ha aumentado o ha caído en todo el mundo. La parte del ingreso nacional que corresponde a los trabajadores de muchos países se ha reducido a su nivel más bajo en décadas. La caída en los salarios reales es especialmente confusa en vista de la creciente productividad de los trabajadores. Históricamente, los salarios tendían a seguir el crecimiento promedio de la productividad, pero ahora parece que los salarios se están desligando de la productividad. En Estados Unidos, por ejemplo, la productividad de los trabajadores aumentó 16.6 por ciento de 2000 a 2005, mientras que la remuneración total del trabajador típico aumentó 7.2 por ciento.
- *Distribución de recompensas:* al parecer, la clase media soporta una pérdida desproporcionada de prestaciones en relación con los sectores más alto y más bajo de la población económicamente activa. A los trabajadores de Estados Unidos, Gran Bretaña y Alemania, en los niveles inferior y superior, les ha ido mejor que a los del grupo de medianos ingresos. El salario promedio real de los graduados universitarios en Estados Unidos, por ejemplo, ha disminuido 6 por ciento desde 2000.
- *Utilidades empresariales:* en todo el mundo, las empresas anuncian utilidades asombrosas, que representan una parte sin precedentes del ingreso nacional. En Estados Unidos, las utilidades de las empresas, como parte del ingreso nacional, aumentaron de 7 por ciento a mediados de 2001 a 13 por ciento en 2007. En consecuencia, mientras que la parte del ingreso nacional correspondiente a los trabajadores ha caído a su nivel más bajo en décadas, las utilidades de las compañías han alcanzado su nivel más alto en la historia.
- *Flujos de capital:* en la actualidad, los países pobres del mundo están financiando los estilos de vida de los habitantes de los países ricos. Este flujo de capital es exactamente lo opuesto de lo que pronostica la teoría económica. El capital debe fluir de los países ricos con capital abundante, como Estados Unidos, a los países pobres, como China, donde el capital es relativamente escaso. Cuando esto sucede, se generan rendimientos más altos. Sin embargo, hoy en día el endeudamiento de Estados Unidos absorbe más de las dos terceras partes de los ahorros combinados de todos los países que tienen superávits en el mundo. La transferencia de riqueza de los países pobres a Estados Unidos, comentó un analista, supuestamente equivale al “mayor programa de ayuda exterior en la historia mundial”.
- *Desigualdad del ingreso:* aunque los trabajadores están cada vez más oprimidos, los que ganan salarios elevados se han embolsado porciones de ganancias cada vez más grandes como ingreso personal. En consecuencia, la desigualdad del ingreso ha crecido a niveles que no se habían visto en décadas. En 2005, el 1 por ciento de la población más rica en Estados Unidos recibió la parte más grande del ingreso nacional desde 1928. Era dueña de aproximadamente 40 por ciento de la riqueza de Estados Unidos, la proporción más elevada desde 1929, lo que representa un aumento con respecto a sólo 20 por ciento en la década de 1970.
- *Inflación:* a pesar de la creciente demanda de bienes y los precios en aumento de los productos básicos, las tasas de inflación mensual promedio de los precios al consumidor a escala global han disminuido de un promedio anual de cerca de 25 por ciento a principios de la década de 1990 a aproximadamente 4 por ciento en 2006. La tasa de inflación promedio de las economías industriales se ha reducido en más de 300 por ciento en la última década. En los países en vías de desarrollo, la disminución ha sido aún más marcada. A principios de la década de 1990, la tasa de inflación promedio en los países en vías de desarrollo fue de alrededor de 80 por ciento; esta cifra había disminuido a 5.4 por ciento en 2005 y se redujo a menos de 5 por ciento en 2007.
- *Ahorro y endeudamiento:* a mediados de la década de 1990, los países más pobres del mundo dependían de los préstamos de sus homólogos ricos para financiar sus planes de crecimiento. Sin embargo, en la actualidad la riqueza creciente y los ahorros de los países pobres han producido un cambio brusco y dichos países exportan capital y financian el consumo de los países ricos. Por ejemplo, en 2006, la tasa de ahorros en Estados Unidos alcanzó su nivel más bajo desde 1933. Ese año llegó a 1 por ciento negativo, lo que significa que los estadounidenses, en promedio, gastaban todo lo que ganaban y también pedían

prestado o gastaban parte de sus ahorros. En contraste, la tasa de ahorros en China aumentó de casi 20 por ciento del PIB en 1981 a 30 por ciento en 1988 y en la actualidad se ubica cerca de 50 por ciento.

- **Tasas de interés:** Las tasas de interés globales están todavía históricamente bajas, pese al sólido crecimiento y fuerte endeudamiento gubernamental. Por ejemplo, el Banco de Japón estableció sus tasas de interés en 0.5 por ciento a mediados de 2007, un aumento con respecto a 0 por ciento un año antes. En 2005, Alan Greenspan, el entonces presidente de la Junta de la Reserva Federal de Estados Unidos, enfrentó lo que él llamó un “enigma” en el mercado internacional de bonos: las curvas de rendimiento se habían invertido y los rendimientos a largo plazo estaban por debajo de las tasas a corto plazo.
- **Precios de los insumos:** en los últimos años se ha registrado el aumento más marcado en la historia de los precios de los productos básicos. Los precios de productos como cobre, níquel, platino, paladio, oro, plata, maíz, azúcar, uranio y otras materias primas se han disparado en tan sólo cinco años. En concreto, desde 2001, los precios de los metales preciosos y los metales industriales, como cobre, plata y oro, se han casi triplicado, mientras que los precios del petróleo crudo, el combustible para calefacción y el gas natural han aumentado más de 700 por ciento. Aun así, los precios de muchos productos manufacturados han seguido la pauta de la inflación o incluso han disminuido (como los del mercado de productos electrónicos de consumo).

Cada uno de estos factores económicos, sintomáticos en lo individual, forma parte de un rompecabezas más grande. En combinación, crean incertidumbre en la que entran en juego supuestos sobre las variables económicas y sus relaciones.

La búsqueda para comprender el rumbo que tomará el entorno económico obliga a los ejecutivos a examinar de dónde viene el mundo. Al principio, la atención se centró en cómo la economía mundial había cambiado entre 1950 y 2000. Durante este tiempo, la difusión de la democracia y los principios del libre mercado estimularon el comercio entre las prominentes y esto produjo una derrama económica que incluyó a la mayoría de los países del mundo.

Sin embargo, en términos de ayudar a los gerentes a interpretar los confusos rompecabezas económicos que tienen que resolver, los precedentes de esta era no alcanzan a ofrecer explicaciones significativas. Como un analista propone: “Lo que esto significa para la economía global es que si sólo se estudian las tasas de crecimiento, la poca actividad económica, la inflación o las condiciones monetarias en el mundo desarrollado, se obtendría una imagen muy distorsionada de la economía global.”

A medida que las tendencias económicas se desarrollaban, un escenario cada vez más dominante empezó a llamar la atención. Este panorama destacó el cambio trascendental en el centro de gravedad de la economía global. En 2050, cuatro de las seis economías más grandes del mundo (Japón, China, India y Rusia) se localizarán en Asia. Es probable que su crecimiento cree un segundo nivel de economías poderosas entre sus vecinos asiáticos, como Corea del Sur, Indonesia, Taiwán, Vietnam y Tailandia, que igualmente se volverán más prominentes.

Aunque 2050 parezca muy lejano, estos países se apresuran a establecer políticas económicas para sentar los cimientos del crecimiento futuro. Y aunque las extrapolaciones siempre son riesgosas, los datos reales apuntan a que lograrán transformar la economía global. Por ejemplo, la producción combinada de las economías emergentes alcanzó un hito importante: representó más de la mitad del PIB total del mundo en 2006 (medido en función de la paridad del poder adquisitivo). Asimismo, la parte de las exportaciones mundiales que corresponde a estos países es ahora de 43 por ciento, que representa un aumento con respecto a 20 por ciento en 1970, y la parte de las reservas mundiales de divisas que les corresponde es ahora de 70 por ciento, un aumento con respecto a los déficits netos a mediados de la década de 1990.

El análisis del entorno económico en las economías emergentes indica que la revolución acaba de comenzar. Su ambición de mejorar la infraestructura, incrementar la productividad, crear empleos y aliviar la pobreza ha puesto en marcha lo que seguramente será el mayor estímulo económico en la historia. La última transformación de magnitud semejante, la Revolución Industrial, supuso la participación de muchas menos personas en muchas menos naciones. La revolución que se desarrolla en la actualidad abarca casi todo el planeta y se relaciona con miles de millones de personas. Como es de esperar, los analistas consideran que las economías emergentes impulsan, pero no dirigen, el crecimiento global. La transferencia del bastón de mando del crecimiento de los países ricos a los mercados emergentes entraña muchas probabilidades de repositionar el carácter, y nuestra interpretación, del entorno económico de los negocios internacionales.

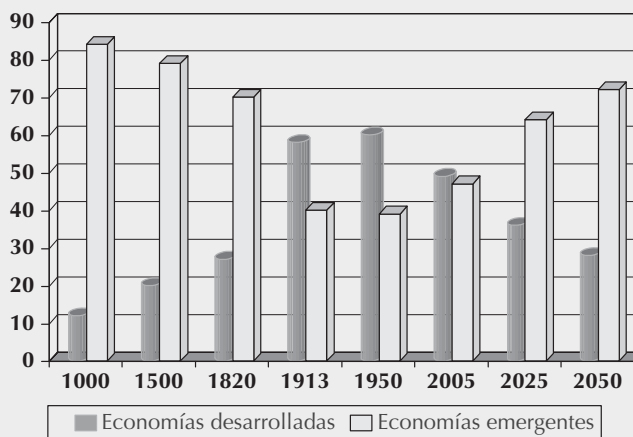
La búsqueda de anclas para guiar el análisis ha llegado a algunos a buscar precedentes más antiguos en la historia. Algunos dicen que no hay más que revisar el último milenio para poner el actual drama económico en perspectiva. Desde aproximadamente el año 1000 hasta mediados de la década de 1880, China e India fueron las dos economías más grandes del mundo. Antes de que la máquina de vapor y los telares mecánicos impulsaran la transferencia del poder económico de Asia a Occidente, las economías emergentes de hoy dominaban la producción mundial. Sin embargo, estos países perdieron “temporalmente la delantera cuando el fracaso interno, acicateado por el cierre de sus fronteras, los obligó a refugiarse en el aislacionismo. El castigo por esta política fue la oportunidad perdida de participar en la Revolución Industrial.



### FIGURA 4.1 Los mercados emergentes vuelven a imponerse

Hace aproximadamente 1,000 años, las economías emergentes de hoy, sobre todo China e India, representaban cerca de 80% de la producción económica global. En el siglo veinte, las economías desarrolladas, como Estados Unidos y Francia, generaron más de la mitad de la producción económica mundial. Las actuales tendencias del mercado indican que las economías emergentes representarán más de 70% de la producción económica global en 2050.

Fuente: *The World Economy: A Millennial Perspective*. Por Angus Maddison. París: OECD Development Centre Studies, 2001; IMF; *The Economist*; datos consignados en *Purchasing Power Parity*.



Los informes indican que en los ocho siglos anteriores a 1820, las economías emergentes de hoy produjeron, en promedio, entre 70 y 80 por ciento de la producción mundial (véase la figura 4.1). En 1950, la parte de la producción mundial correspondiente a las economías emergentes había disminuido a 40 por ciento. La ambición de sus actuales políticas económicas resalta la intención de volver a su estatura histórica. Desde 2001, su crecimiento anual ha promediado cerca de 7 por ciento, el ritmo más rápido en la historia conocida; en contraste, las economías ricas tienen índices de crecimiento apenas por arriba de 2 por ciento. El Fondo Monetario Internacional (FMI) pronostica que en los próximos cinco años las economías emergentes crecerán a una tasa promedio de 6.8 por ciento al año, mientras que las economías desarrolladas quizá alcancen 2.7 por ciento. Si los dos grupos continúan así, dentro de 30 años las economías emergentes de hoy concluirán su regreso y una vez más representarán más de 70 por ciento de la producción global.

La función decreciente en importancia de las principales economías ricas del presente, aunada al ritmo acelerado de ampliación del área de influencia de las economías emergentes, ha empezado a producir cambios fundamentales en inversiones, comercio, consumo, riqueza, pobreza y política fiscal y monetaria. Estos cambios crean oportunidades y retos para las empresas internacionales. Dicho de otro modo, los puntos de inflexión estratégicos no necesariamente llevan al desastre. El cambio en la forma en que se realizan los negocios crea perspectivas para participantes, sean recién llegados o ya establecidos, que sean dueños para operar en una nueva economía. Los responsables de las políticas, ejecutivos, trabajadores e inversionistas tendrán que esforzarse para dar sentido al cambio en el entorno económico global.

Por tanto, ahora procederemos a especificar los marcos dentro de los que se desarrollará el entorno económico e identificaremos los elementos en los que se basará el análisis y la lógica que los gerentes aplicarán para interpretar los resultados.



## Introducción

En los capítulos anteriores se estudió como los sistemas culturales, políticos y jurídicos influyen en las decisiones de una empresa respecto a dónde y cómo hacer negocios a escala internacional. Este capítulo completa esta reseña al presentar las perspectivas y herramientas que los gerentes usan para evaluar los entornos económicos.

La importancia de este capítulo se desprende del hecho de que diferentes países tienen distintos niveles de desarrollo económico, desempeño y potencial. Por ejemplo, en términos

absolutos, la producción económica mundial aumentó a más del triple entre 1975 y 2006 y alcanzó la cifra de 47 billones de dólares. En términos relativos, muchos países prosperaron, pero algunos más que otros y, en unos cuantos casos, algunos países no prosperaron en absoluto. Así, calcular el atractivo de un país como lugar para hacer negocios y luego, una vez ahí, tomar decisiones prudentes sobre inversiones y operaciones depende de que los gerentes comprendan el desempeño y las tendencias económicas.

Cuando una empresa desea hacer negocios en otro país, debe responder las consabidas preguntas sobre la riqueza, ingreso, estabilidad, pobreza, y otras cosas por el estilo. El carácter dinámico de los acontecimientos económicos y políticos significa que también debe prepararse para nuevas preguntas. Además de evaluar los mercados extranjeros en los que operan, los gerentes también necesitan observar aquellos en los que no operan. La globalización conecta a los países en muchos sentidos; es probable que un cambio en un país tenga consecuencias económicas en otros países. Las compañías también deben estar pendientes de los cambios económicos en aquellos países donde quizá no operan, pero sus competidores sí. El mejoramiento del desempeño económico o las políticas económicas revisadas de un país en particular, como ocurre con Brasil, China, India y Rusia, puede fortalecer inesperadamente la competitividad de los rivales.

Aunque el ritmo varía de un país a otro, los entornos económicos nacionales en todo el mundo cambian de manera continua. En la última década se registraron cambios formidables en las oportunidades económicas porque cada vez más países adoptan los principios y prácticas del libre mercado. En efecto, las políticas económicas de un país dan una indicación clara de las metas del gobierno y las herramientas económicas y reformas de mercado que debe adoptar. Los gerentes aspiran a detectar los cambios pequeños en el entorno económico de un país, que prometen tener un impacto fuerte en el mercado. Por tanto, concluiremos este capítulo con un examen de los procesos de desarrollo económico y transición de mercado.

Finalmente, el desarrollo económico es un tema vital para ciudadanos, gerentes, estrategias políticas e instituciones. El triunfo evidente del libre mercado sobre las economías controladas ha estimulado a los países a lanzar programas económicos ambiciosos. Hasta cierto punto, los esfuerzos de desarrollo económico han ayudado a los países a mejorar su nivel de vida. Pero también, los programas audaces de desarrollo de algunos países presentan deficiencias. Si los gerentes comprenden cabalmente el proceso de transición y desarrollo económico podrán tomar mejores decisiones que beneficien a sus empresas, sus países y al mundo.

El impacto del cambio económico tiene una variedad de características. Algunas se relacionan de manera clara y directa con los entornos, compañías o competidores. Otras ejercen influencia sutil en las actividades de la empresa y su desempeño final. Carly Fiorina, directora general de Hewlett-Packard en 2001, ofreció una buena percepción de la variedad de factores económicos y relaciones que afectan a la empresa internacional en su Carta anual a los accionistas. Concretamente, explicó:

*En términos de crecimiento y estabilidad económicos, 2001 fue uno de los años más difíciles que se hayan registrado, en particular para la industria de TI [tecnología de la información]. En parte como consecuencia del derrumbe del sector de las empresas de Internet, que estaba exageradamente inflado, la economía de Estados Unidos se deprimió de manera considerable en el tercer trimestre de 2001. Una desaceleración drástica de la inversión empresarial, agravada por los acontecimientos del 11 de septiembre, llevó a Estados Unidos a su primera recesión en una década. Durante 2001, las tres principales economías del mundo se desaceleraron simultáneamente por primera vez desde 1974. La economía europea se estancó y Japón tuvo dificultades para combatir la deflación y la recesión. El gasto en tecnología informática se desplomó. Las industrias de telecomunicaciones y manufacturera, dos de los sectores de clientes más importantes de HP, resultaron especialmente afectadas por la desaceleración económica global. Estos factores produjeron un impacto significativo en los resultados de HP en el ejercicio fiscal 2001.<sup>2</sup>*

En resumen, la comprensión de los entornos económicos de un país ayuda a los gerentes a evaluar mejor cómo los acontecimientos y tendencias han afectado y probablemente afectarán el desempeño de sus compañías.

Los gerentes de las empresas estudian los entornos económicos para calcular cómo las tendencias afectarán el desempeño.

Las políticas económicas de un país son uno de los principales indicadores de las metas de un gobierno y del uso que planea dar a las herramientas económicas y las reformas de mercado.

El desarrollo económico tiene impacto directo en los ciudadanos, gerentes, estrategias políticas e instituciones.

#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al hablar de "Las fuerzas que impulsan la globalización" en el capítulo 1, explicamos cómo el entorno económico responde a la tecnología, comercio, competencia, actitudes de los consumidores y relaciones transfronterizas. Aquí señalamos que el alcance de las conexiones entre estas condiciones estimula a las compañías a examinarlas tanto como factores independientes como interdependientes.

## ANÁLISIS ECONÓMICO INTERNACIONAL

El Banco Mundial informa de 208 entornos económicos distintos en el mundo actual: 194 países y otras 14 economías con poblaciones de más de 30,000 personas.<sup>3</sup> Inevitablemente, los gerentes deben preguntarse cuáles de esos países justifican su atención e inversión. Por desgracia, no hay un esquema universal para evaluar el desempeño y potencial del entorno económico de un país. Hay que admitir que existen muchos enfoques útiles. Sin embargo, dos condiciones dificultan la especificación de un método universal:

1. Es difícil especificar el conjunto definitivo de indicadores económicos que calculan con precisión el desempeño y pronostican el potencial de la economía de un país. Por ejemplo, la distribución del ingreso es un problema fundamental en Brasil, pero un asunto de interés menor en Suecia.
2. Después de especificar el conjunto de indicadores, aparecen nuevos retos en la interpretación de su relación con otros elementos del entorno económico.

**Dimensiones significativas y relaciones sistémicas** La figura 4.2, que muestra algunas de las condiciones económicas que crean factores físicos, sociales y de mercado privativos de un país, da una idea del reto. Lo más importante, también propone una manera de superarlo. La investigación ha aislado elementos importantes del entorno económico. Éstos incluyen factores como el ingreso, poder adquisitivo, tamaño del mercado, tipo de mercado y libertad económica. Este capítulo muestra que reducir la idea de un entorno económico a sus componentes elementales permite determinar cómo influyen en el mercado.

Además, la figura 4.2 resalta la importancia de aplicar una perspectiva de sistemas a los análisis. Esto es, la configuración y conexión de diversos elementos muestra que un cambio en un elemento de la economía puede afectar otras partes del mercado. La clave para entender cómo funciona un entorno económico depende también de dar sentido a las interacciones de las partes.

En términos más precisos, la figura 4.2 indica que para evaluar el entorno económico de un país, los gerentes deben estudiar primero las dimensiones importantes de la economía. A continuación, seguros de que estos elementos tienen sentido, los gerentes evalúan su relación sistemática y calculan el rumbo de la transición y el posible desempeño de la economía de ese país. A menudo, los gerentes ajustan su interpretación con base en los riesgos que podrían alterar las actividades actuales o el desempeño futuro. Este capítulo sigue este esquema. Comienza reseñando las características de un entorno económico; en seguida, define los tipos de sistemas económicos y concluye con un análisis de los procesos de las transiciones económicas.

Las fuerzas económicas fundamentales incluyen:

- Estabilidad de precios.
- Mercados de capital.
- Dotación de factores.
- Tamaño del mercado.
- Política pública.

**FIGURA 4.2 Factores económicos que afectan las operaciones de los negocios internacionales**



## Elementos del entorno económico

Los gerentes usan diferentes medidas económicas para evaluar el nivel de desempeño y potencial de un país. Algunos pueden ser indicadores informales o idiosincrásicos; por ejemplo, el número de teléfonos móviles o pautas de circulación de los periódicos. En la práctica, los gerentes empiezan por lo general sus análisis con el estudio del valor monetario del flujo total de bienes y servicios en la economía de una nación. Para pulir este análisis, toman en consideración aspectos como los índices de crecimiento, distribución del ingreso, inflación, desempleo, salarios, productividad, deuda y la balanza de pagos. A continuación se examinan estos factores.

### INGRESO NACIONAL BRUTO

El **ingreso nacional bruto (INB)** mide el ingreso generado tanto por la producción interna total como por las actividades internacionales de producción de las empresas nacionales. El INB es el valor de toda la producción en la economía interna más los flujos netos de ingreso de los factores (como rentas, utilidades e ingreso laboral) del extranjero durante un periodo de un año. Técnicamente, el INB es el valor de mercado de los bienes y servicios finales recién producidos por los factores de producción de propiedad nacional.<sup>4</sup> Así, por ejemplo, el valor de una camioneta Ford fabricada en Estados Unidos y la parte del valor de una camioneta Ford que se fabrica en México con capital y administración estadounidenses cuenta en el INB de Estados Unidos. Por el contrario, la parte del valor de una camioneta japonesa Toyota armada en Estados Unidos con capital y administración japoneses contaría en el INB de Japón y no en el de Estados Unidos. La tabla 4.1 identifica las 10 economías más grandes del mundo en función del INB.

**Producto interno bruto** El INB es la medida más amplia de la actividad económica en un país. Una parte esencial del INB es el **producto interno bruto (PIB)**: el valor total de todos los bienes y servicios producidos dentro de las fronteras de un país en el transcurso de un año, sin importar si el producto fue fabricado por una empresa de propiedad nacional o internacional.<sup>5</sup> Como tal, el PIB es particularmente útil para evaluar a los países en los que la producción del sector multinacional representa una parte significativa de la actividad económica; por ejemplo, las empresas de propiedad extranjera realizan casi 90 por ciento de las exportaciones irlandesas.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al hablar de las "Presiones crecientes de los consumidores" entre los factores que impulsan la globalización, se mencionó en el capítulo 1 que el consumo mundial creció seis veces en la segunda mitad del siglo veinte, y que es probable que la tendencia se acelere durante el siglo veintiuno. Aquí se resalta la importancia de dicha información para los gerentes de empresas globales, quienes, para tomar diversas decisiones, calculan cuánto ingreso tienen en el presente y tendrán en el futuro los consumidores de un mercado determinado.

**TABLA 4.1 Las 10 economías más grandes por INB, 2005\***

Lugar	País	INB (millones de dólares estadounidenses)
1	Estados Unidos	12,912,889
2	Japón	4,976,464
3	Alemania	2,875,640
4	Reino Unido	2,272,716
5	China	2,269,745
6	Francia	2,169,169
7	Italia	1,772,942
8	España	1,095,876
9	Canadá	1,052,563
10	India	804,967

\*Datos calculados con el método Atlas, que usa un promedio móvil de tres años de un factor de conversión ajustado por los precios para suavizar las fluctuaciones en los tipos de cambio.

Fuente: Banco Mundial, en [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org). Indicadores de desarrollo del Banco Mundial 2005, por Banco Mundial. Copyright 2007 The World Bank. Se reproduce con autorización del Banco Mundial en el formato libro de texto vía Copyright Clearance Center.

Técnicamente, el PIB más el ingreso generado por las exportaciones, importaciones y las operaciones internacionales de las empresas de un país equivalen al INB. Así, tanto una camioneta Ford como otra Toyota fabricadas en Estados Unidos se contarían dentro del PIB de Estados Unidos, no así la camioneta hecha en México por Ford.

El tamaño absoluto del INB revela mucho sobre las oportunidades de mercado en un país. Por ejemplo, Paraguay y Brasil son vecinos en América del Sur. Paraguay tuvo un PIB de 31,000 millones de dólares en 2006, mientras que Brasil registró 943,000 millones. Por consiguiente, las empresas extranjeras se inclinan más a establecer operaciones en Brasil y luego exportar a Paraguay.

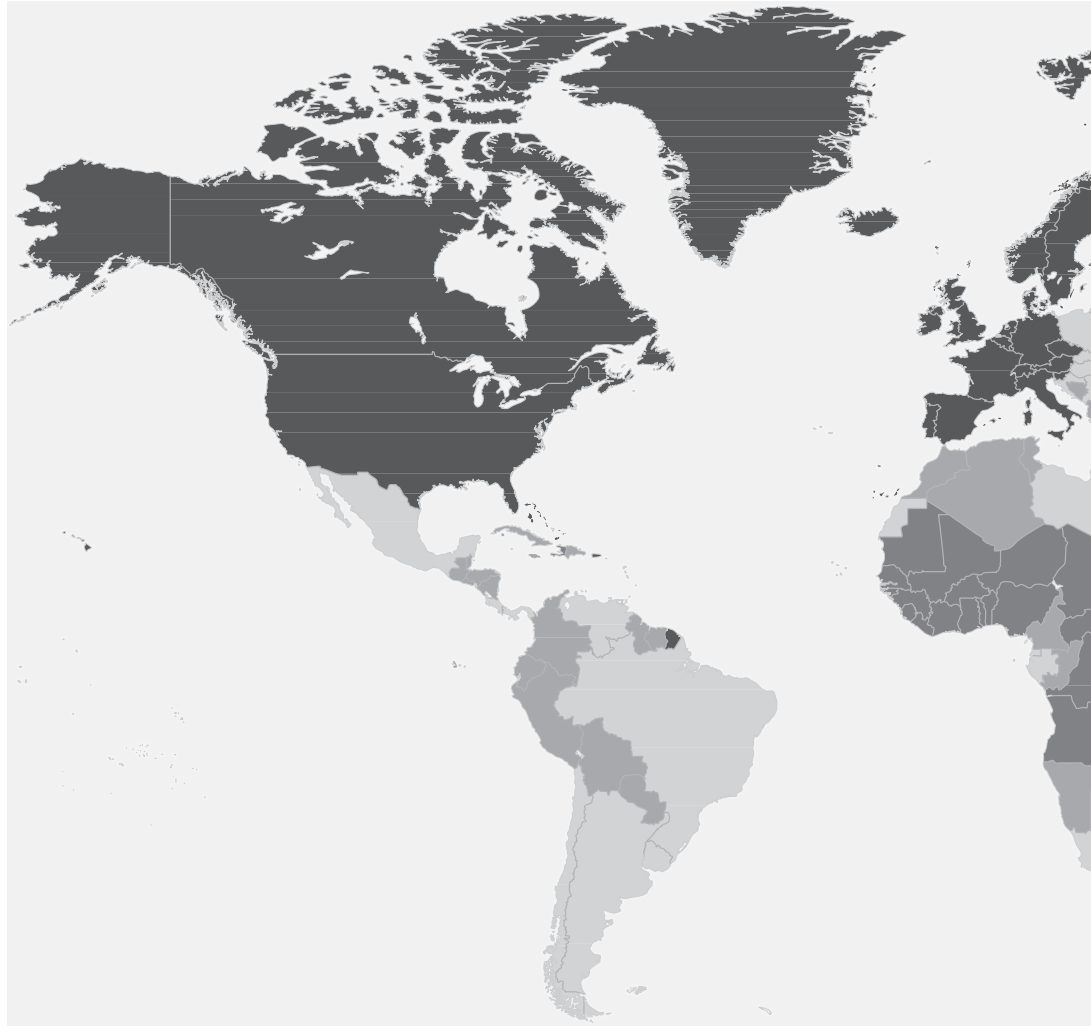
Para aumentar la utilidad del ingreso nacional bruto (INB), los gerentes ajustan la cifra con base en el número de personas, índice de crecimiento y el costo de la vida en un país.

**Aumento de la utilidad del INB** El INB es un indicador sólido del desempeño absoluto de una economía. Sin embargo, el INB puede desorientar a los gerentes cuando se trata de comparar países. Por ejemplo, las potencias económicas, como Estados Unidos, Japón y Alemania, siempre se disputan los primeros lugares en las clasificaciones de los países por INB. En consecuencia, un vistazo rápido a estas clasificaciones podría dar la impresión de que estos países clasificados en los primeros lugares son mucho más ricos que otros, como Irlanda o Luxemburgo. Por tanto, para aumentar la utilidad del INB, los gerentes ajustan la cifra con base en el número de habitantes del país, el índice de crecimiento, el costo local de la vida y la sustentabilidad económica.

#### MAPA 4.2 INB per cápita, 2005

El INB es una cifra sin refinar que se refiere al valor de mercado de los productos finales producidos por los factores de producción de propiedad nacional. El INB per cápita mide el desempeño de un país en función de su población. Por tanto, una nación podría ocupar un lugar muy alto en la clasificación con base en el INB (por ejemplo, Alemania o Francia), pero otro intermedio con base en el INB per cápita. De hecho, China, que es la quinta economía más grande del mundo de acuerdo con el INB, se clasifica en los últimos lugares de acuerdo con el INB per cápita.

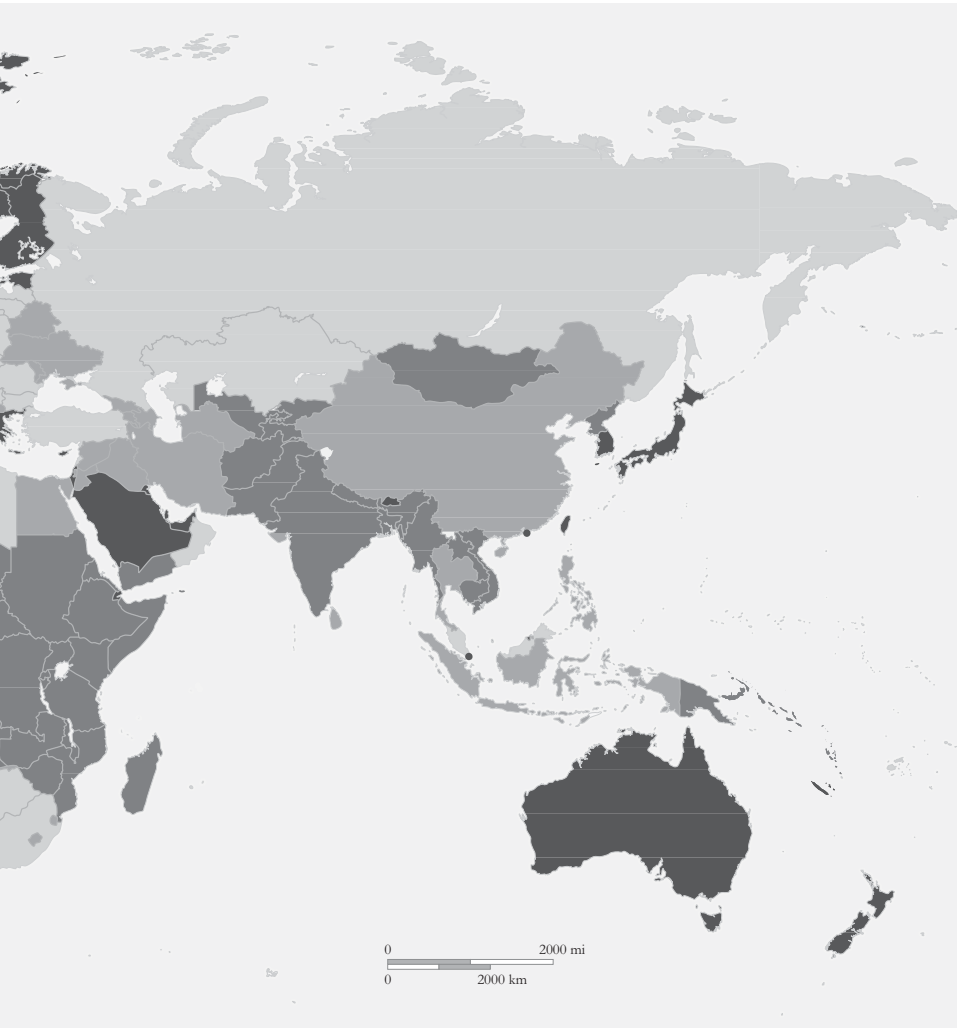
Fuente: "Economy Statistics," NationMaster.com, en [www.nationmaster.com](http://www.nationmaster.com) (se ingresó a la página el 12 de octubre de 2007).



**Conversión per cápita** Los gerentes transforman el INB, así como muchos otros indicadores económicos, con base en el número de personas que viven en un país. Esta conversión produce un estimador per cápita que mide el desempeño relativo de un país. Técnicamente, para calcular el INB per cápita se toma el INB de un país y se convierte en divisa estándar (por ejemplo, el dólar estadounidense, al tipo de cambio que predomina en el mercado) y luego se divide esta cantidad entre la población.

Esto, junto con otros indicadores per cápita, contribuye a explicar el desempeño de la economía en términos del número de personas que viven en ese país (véase el mapa 4.2). Por ejemplo, el INB puede ser bajo en términos absolutos, como es el caso de Luxemburgo, que se clasifica entre las economías más pequeñas del mundo. Sin embargo, Luxemburgo ocupa el primer lugar en el mundo en cuanto a INB per cápita.

De manera oficial, el Banco Mundial informa que el INB mundial per cápita fue de 7,011 dólares en 2005, lo que representa un aumento con respecto a 5,500 dólares en 2003.<sup>6</sup> Técnicamente, el esquema de clasificación del Banco Mundial ordena a los países del mundo en una de las cuatro categorías con base en el INB per cápita. Respectivamente, los límites de las clasificaciones por INB per cápita son: en los 52 países de ingresos bajos, 905 dólares o menos; en los 54 países de ingresos medios bajos, de 906 a 3,595 dólares en los 41 países de ingresos medios altos, de 3,596 a 11,115 dólares; y en los 59 países de ingresos altos, 11,116 dólares o más.



**INB per cápita, 2006, por agrupaciones de ingreso del Banco Mundial**

- Ingreso alto (11,116 dólares o más)
- Ingreso medio alto (3,596 - 11,115 dólares)
- Ingreso medio bajo (906 - 3,595 dólares)
- Ingreso bajo (905 dólares o menos)

**INB per cápita, 2006\* (Método Atlas y PPA)**

Primeros diez		
Lugar	País	INB (\$EUA)
1.	Luxemburgo	76,040
2.	Noruega	66,530
3.	Suiza	57,230
4.	Dinamarca	51,700
5.	Islandia	50,580
6.	Irlanda	45,580
7.	Estados Unidos	44,970
8.	Suecia	43,580
9.	Países Bajos	52,670
10.	Finlandia	40,650
Últimos diez		
Lugar	País	INB (\$EUA)
197.	República del Congo	940
198.	Madagascar	960
199.	República de Yemen	920
200.	Sierra Leona	850
203.	Guinea-Bissau	830
203.	Níger	830
205.	Tanzania	740
207.	República Dem. del Congo	720
207.	Malawi	720
209.	Burundi	710







El Banco Mundial se refiere a los países de ingresos bajos y medios como *países en vías de desarrollo* (aunque, como se vio en el caso introductorio, muchos analistas prefieren los términos *países emergentes* o *economías emergentes*). Éstos constituyen el mayor número de países y la mayor cantidad de habitantes del mundo. Los países de ingresos altos se conocen a menudo como países desarrollados, naciones ricas o países industrializados.

El mapa 4.2 también muestra que los países de ingresos altos están agrupados en unas cuantas regiones que incluyen, sobre todo, Japón, Australia, Nueva Zelanda, Canadá, Estados Unidos y Europa Occidental. Los países de ingresos altos representan en la actualidad menos de 15 por ciento de la población mundial, pero más de 75 por ciento del INB mundial. Los países de ingresos bajos están repartidos por todo el mundo, de Asia a África y de América del Sur a la región del Pacífico. Representan una parte pequeña del INB del mundo y reportan cifras de INB per cápita de pocos cientos a pocos miles (en dólares estadounidenses).

**Índice de cambio** Las cifras brutas son una instantánea de un año de actividad y no pueden medir el índice de cambio en un indicador. La interpretación del desempeño económico presente y el pronóstico del desempeño futuro exigen precisar el índice de cambio. Así, por ejemplo, estudiando los países en términos del índice de crecimiento del INB per cápita, encontramos una gran variedad de crecimiento. Por ejemplo, entre 1998 y 2002, Irlanda fue la economía de más rápido crecimiento en el mundo, ya que se expandió más de 8 por ciento al año. En contraste, Japón creció sólo 0.2 por ciento en ese periodo.

En general, el índice de crecimiento del INB también indica el potencial económico: si el INB crece a una tasa mayor (o *menor*) que la población, se dice que los niveles de vida mejoran (o *empeoran*). El índice de crecimiento del INB destaca las probables oportunidades de negocios. Por ejemplo, China ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en los últimos 25 años y ha promediado un crecimiento alto de un dígito en los últimos años. Este crecimiento, a su vez, ha producido el movimiento más rápido y de mayor alcance para salir de la pobreza que cualquier nación haya registrado jamás y este ascenso ha atraído cantidades inmensas de inversión extranjera. Además, como vimos en el caso introductorio, el así llamado regreso de las economías emergentes presagia una aceleración en el mejoramiento de los niveles de vida. La figura 4.3 compara los índices de crecimiento real del PIB en una muestra de economías desarrolladas y en vías de desarrollo.

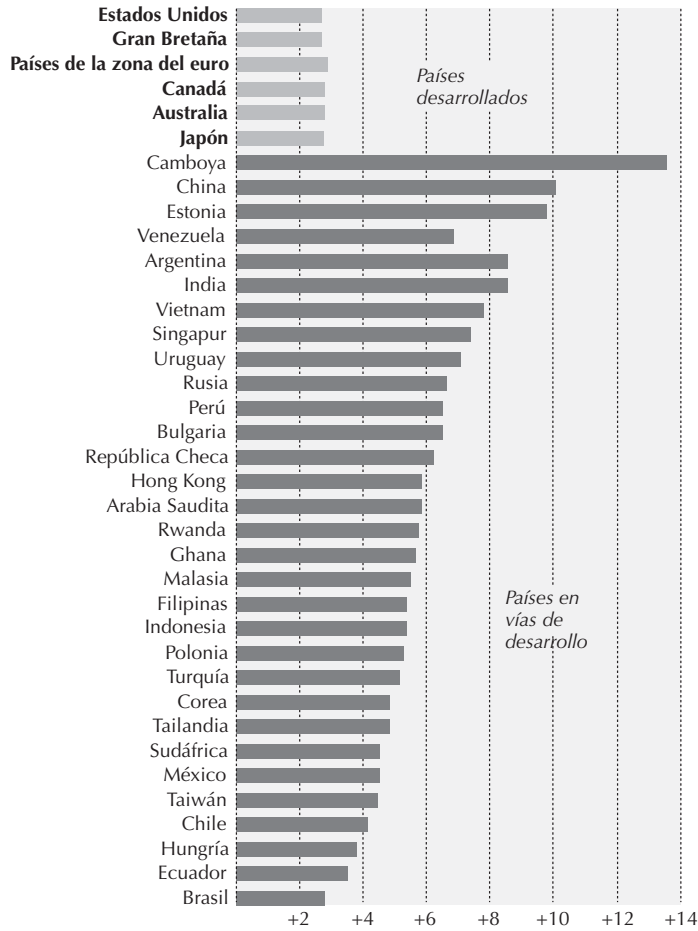


**Paridad del poder adquisitivo** Los gerentes, al comparar los mercados, a menudo convierten la cifra del INB de una nación en términos de la moneda de curso legal en su mercado de origen. Esta sencilla conversión afina en gran medida el análisis económico. La comparación de países en términos del INB per cápita requiere convertir cada moneda en una unidad monetaria común a la tasa imperante para cambiar una divisa por otra (el así llamado tipo de cambio). Por tanto, cuando se convierten rupias de India en dólares estadounidenses al tipo de cambio oficial, se calcula el INB per cápita de India en poco más de 700 dólares. Esta brecha deja entrever diferencias enormes entre los dos países. Entonces, algunos gerentes podrían decidir, equivocadamente, no tomar en consideración el mercado de India.

Esta sencilla conversión puede crear una distorsión sistemática. Los tipos de cambio indican cuántas unidades de una divisa se necesitan para comprar una unidad de otra; por ejemplo, cuántas rupias indias se necesitan para comprar un dólar estadounidense. Sin embargo, los tipos de cambio no indican lo que esa unidad de moneda local puede comprar en su país de origen.

De manera más directa, el cálculo del INB per cápita no toma en consideración las diferencias en el costo de la vida de un país a otro. En cambio, supone que un dólar de ingreso en Minneapolis tiene el mismo "poder adquisitivo" que un dólar de ingreso en Mumbai (antes Bombay), aun cuando el costo de la vida difiere entre Estados Unidos e India. En consecuencia, el INB per cápita no revela mucho acerca de cuántos bienes y servicios se pueden comprar con una unidad de ingreso en un país en relación con cuánto se puede comprar con una unidad de ingreso en otro país.

Los gerentes ajustan el INB per cápita de un país determinado en función de la **paridad del poder adquisitivo (PPA)** local. Técnicamente, la PPA es el número de unidades de la moneda de un país que se necesitan para comprar la misma cantidad de bienes y servicios en el mercado doméstico que una unidad de ingreso compraría en el otro país. En concreto, para calcular la PPA se estima el valor de una "canasta" universal de productos (como jabón, pan y ropa) y servicios (como teléfono, electricidad y energía) que pueden comprarse con una unidad de la



**FIGURA 4.3**  
**PIB, índice de crecimiento real**

El PIB aumenta de un año a otro, en parte debido a que un país produce más bienes y servicios y en parte porque los precios suben. Al medir el crecimiento anual contra los niveles de los precios en un año designado, el PIB real (a diferencia del PIB nominal) mantiene los precios constantes. Lo que queda es el crecimiento anual en la producción real de bienes y servicios. Como esta conversión elimina los efectos de los precios, muestra que las economías de los países en vías de desarrollo están creciendo a un ritmo más rápido que las de los países desarrollados.

Fuentes: Agencia Central de Inteligencia, *The World Factbook*, en [www.cia.gov](http://www.cia.gov) (se ingresó a la página el 12 de octubre de 2007).

moneda de un país. La estimación resultante del INB per cápita en términos de su poder adquisitivo local en un país permite ver lo que los consumidores locales pueden comprar con una unidad de ingreso. El tipo de cambio más común de PPA se obtiene de comparar una canasta de bienes y servicios en un país con una canasta equivalente en Estados Unidos.

Volvamos a la comparación entre Estados Unidos e India. Aunque el INB per cápita de India en 2007 fue de 820 dólares, en términos del poder adquisitivo local, equivale en realidad a poco menos de 3,800 dólares.<sup>7</sup> En efecto, el INB per cápita en términos de la PPA relativa es más alto en India porque el costo de la vida es menor. Esto significa que cuesta mucho menos comprar la misma canasta de bienes en India que en Estados Unidos.

El efecto contrario ocurre en el caso de Suiza. Debido a que el costo de la vida es más alto en Suiza que en Estados Unidos, el INB per cápita de Suiza baja de 55,230 a 38,610 cuando se expresa en función de la PPA. En una escala más amplia, recuérdese que la diferencia en el INB per cápita entre los países de ingresos bajos (585 dólares) y los países de ingresos altos (35,264 dólares). Al expresar estos datos de ingresos en términos de la PPA, se observa que la cifra de los países de ingresos bajos aumenta a 2,470 dólares y la de los países de ingresos altos disminuye a 32,824. El mapa 4.3 caracteriza a los países del mundo en términos del INB ajustado con base en el poder adquisitivo.

**Grado de desarrollo humano** El INB, incluida su expresión en términos de ingreso per cápita, índice de crecimiento y PPA, representa el crecimiento y desarrollo en una economía. Algunos señalan que estos indicadores, en virtud de que se centran en el crecimiento medido únicamente por indicadores monetarios, dan una falsa impresión de la escala y alcance del nivel de desarrollo de un país. Para atender estas inquietudes, los gerentes pueden estudiar el grado de desarrollo humano de un país, en función de factores económicos y sociales, para

**MAPA 4.3**  
**(Ver mapa a color**  
**al final del libro)**  
**INB per cápita y PPA**

Suponga por un momento que el ingreso de cada país se ha convertido a dólares estadounidenses. En países como Canadá y Australia, la persona típica dispone de más de 30,000 dólares estadounidenses para comprar bienes y servicios en el transcurso de un año. En países como Bolivia, Sudán y Pakistán, la persona típica tiene sólo entre 1,000 y 3,000 dólares estadounidenses para gastar. Recuerde que debido a que el costo de la vida es menor en los países en vías de desarrollo, cada dólar estadounidense alcanza para comprar un poco más. La disparidad de ingreso entre naciones, incluso después del ajuste, sigue siendo muy evidente.

*Fuente:* Fondo Monetario Internacional, Mapa mundial de la PPA del PIB per cápita, en <http://en.wikipedia.org> (se ingresó a la página el 15 de octubre de 2007); Banco Mundial, Base de datos de indicadores mundiales de desarrollo, 1 de mayo de 2007.



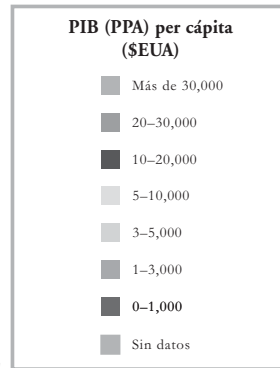
estimar la actividad económica presente y futura. La consideración conjunta de indicadores económicos y sociales permite a los gerentes medir de manera más completa el desarrollo en términos de las capacidades y oportunidad de que disfruta la gente.

Estas condiciones tal vez no se reflejen de inmediato en las cifras de ingreso o crecimiento, pero se reflejarán a la larga. Más concretamente, el razonamiento es el siguiente:

*El propósito fundamental del desarrollo es ampliar las opciones de la gente. En principio, estas opciones pueden ser infinitas y cambian con el tiempo. A menudo, la gente valora los logros que no son evidentes, o por lo menos no se reflejan de inmediato, en las cifras de ingreso o crecimiento: mayor acceso al conocimiento, mejor nutrición y servicios de salud, mayor seguridad del sustento diario, seguridad contra la delincuencia y la violencia física, horas de ocio satisfactorias, libertades políticas y culturales y sentido de participación en las actividades comunitarias. El objetivo del desarrollo es crear un entorno que permita a la gente disfrutar de una vida larga, saludable y creativa.<sup>8</sup>*

Desde luego, los indicadores económicos identifican el consumo potencial en un país. Sin embargo, su base monetaria pasa por alto los efectos subyacentes del desarrollo y las capacidades humanas que son, a su debido tiempo, esenciales para aumentar el INB. Con ese fin, los

El Índice de Desarrollo Humano combina indicadores de poder adquisitivo real, educación y salud para dar una medida más amplia del desarrollo económico.



**INB (PPA) 2005 AJUSTADO CON BASE EN EL PODER ADQUISITIVO**  
Millones de internacional (\$EUA)

Lugar	Economía	Millones de internacional (\$EUA)
1	Luxemburgo	48,700
2	Bermudas	..
3	Estados Unidos	42,000
4	Noruega	41,650
5	Liechtenstein	..
6	Suiza	38,610
7	Islas del Canal	..
8	Islandia	35,490
9	Hong Kong, China	34,900
10	Dinamarca	34,030
11	Reino Unido	33,960
12	Austria	33,280
13	Países Bajos	32,970
14	Canadá	32,770
15	Irlanda	32,580
16	Bélgica	32,470
17	Suecia	32,440
18	Isla del Hombre	..
19	Qatar	..
20	Finlandia	32,110
21	Japón	32,010
24	Australia	30,590
25	Francia	30,540

Fuente: Fondo Monetario Internacional, Mapa mundial de la PPA del PIB per cápita, en <http://en.wikipedia.org> (se ingresó a la página el 15 de octubre de 2007); Banco Mundial, Base de datos de indicadores mundiales de desarrollo, 1 de mayo de 2007.

gerentes pueden complementar los indicadores económicos con el análisis del entorno económico en términos de la calidad general de vida en un país: midiendo el desempeño de un país en función de las libertades sociales, la expectativa de vida y los índices de alfabetización.

*EL ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO DE LAS NACIONES UNIDAS* La Organización de las Naciones Unidas ha traducido este punto de vista en su Informe de Desarrollo Humano y su principal indicador, el **Índice de Desarrollo Humano (IDH)**.<sup>9</sup> En concreto, el IDH mide el promedio de los logros de un país en tres dimensiones:

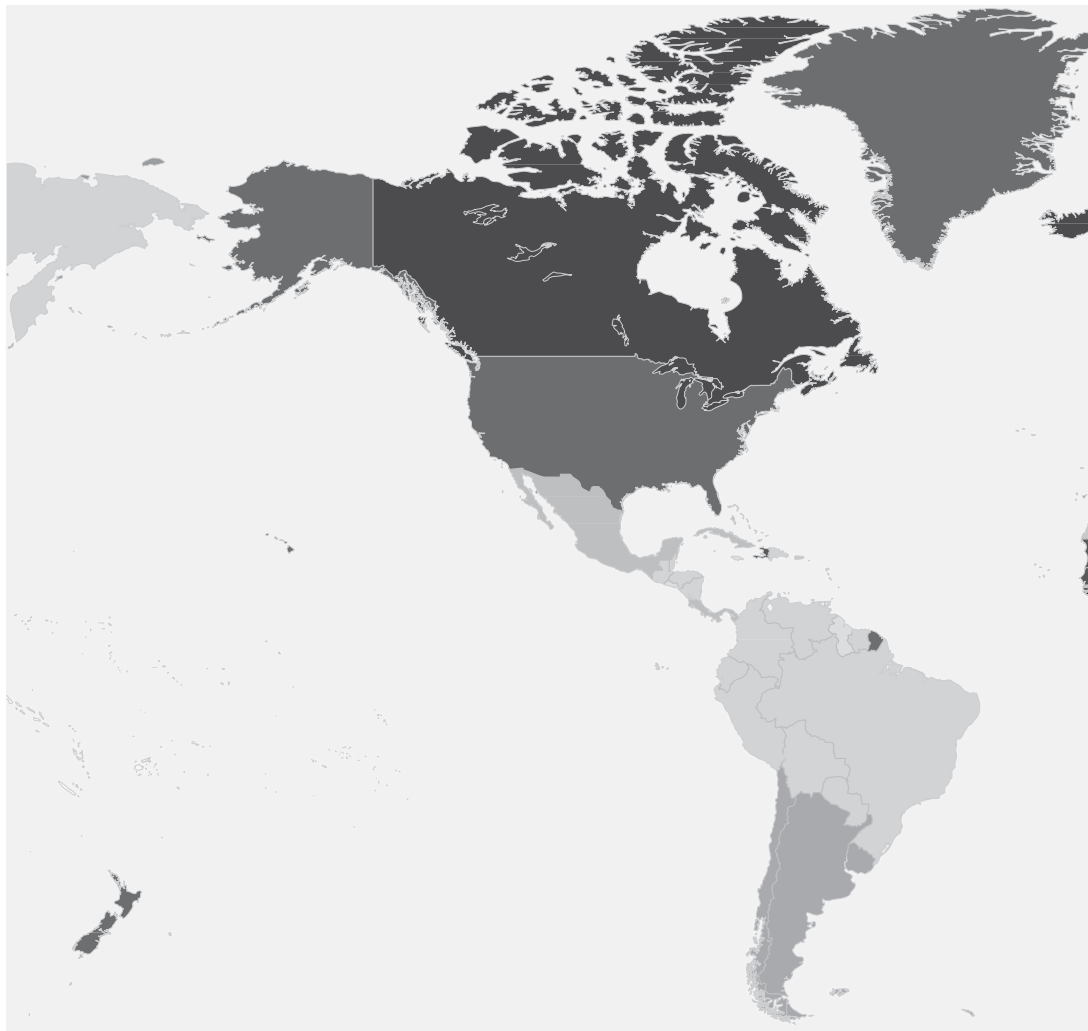
- *Longevidad*, medida con base en las expectativas de vida en el momento del nacimiento.
- *Conocimiento*, medido con base en el índice de alfabetización de los adultos y la razón de matrícula bruta combinada de educación primaria, secundaria y terciaria.
- *Nivel de vida*, medido con base en el INB per cápita, expresado en PPA en dólares estadounidenses.

El IDH tiene el propósito de captar el progreso a largo plazo en el desarrollo humano, en lugar de los cambios a corto plazo. El mapa 4.4 muestra el desempeño de los países según el IDH.

**MAPA 4.4**  
**(Ver mapa a color**  
**al final del libro)**  
**Índice de Desarrollo**  
**Humano, 2006**

Las medidas como el INB, PPA y el índice de crecimiento expresan el “desarrollo” en términos económicos estrictos. El propósito del IDH es presentar un panorama más amplio y preciso del desarrollo de un país; por tanto, complementa los factores económicos con factores sociales, a saber: *longevidad* (expectativa de vida), *conocimiento* (alfabetización, matrícula escolar) y *nivel de vida* (INB per cápita en PPA).

Fuente: Naciones Unidas, *Índice de Desarrollo Humano*, 2006, en <http://en.wikipedia.org> (se ingresó a la página el 15 de octubre de 2007); Naciones Unidas, *Informe de Desarrollo Humano 2005*, en <http://hdr.undp.org> (se ingresó a la página el 15 de octubre de 2007).



**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

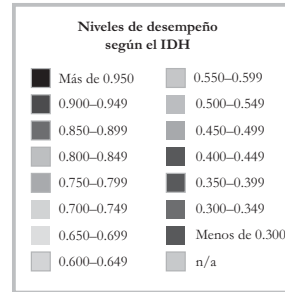
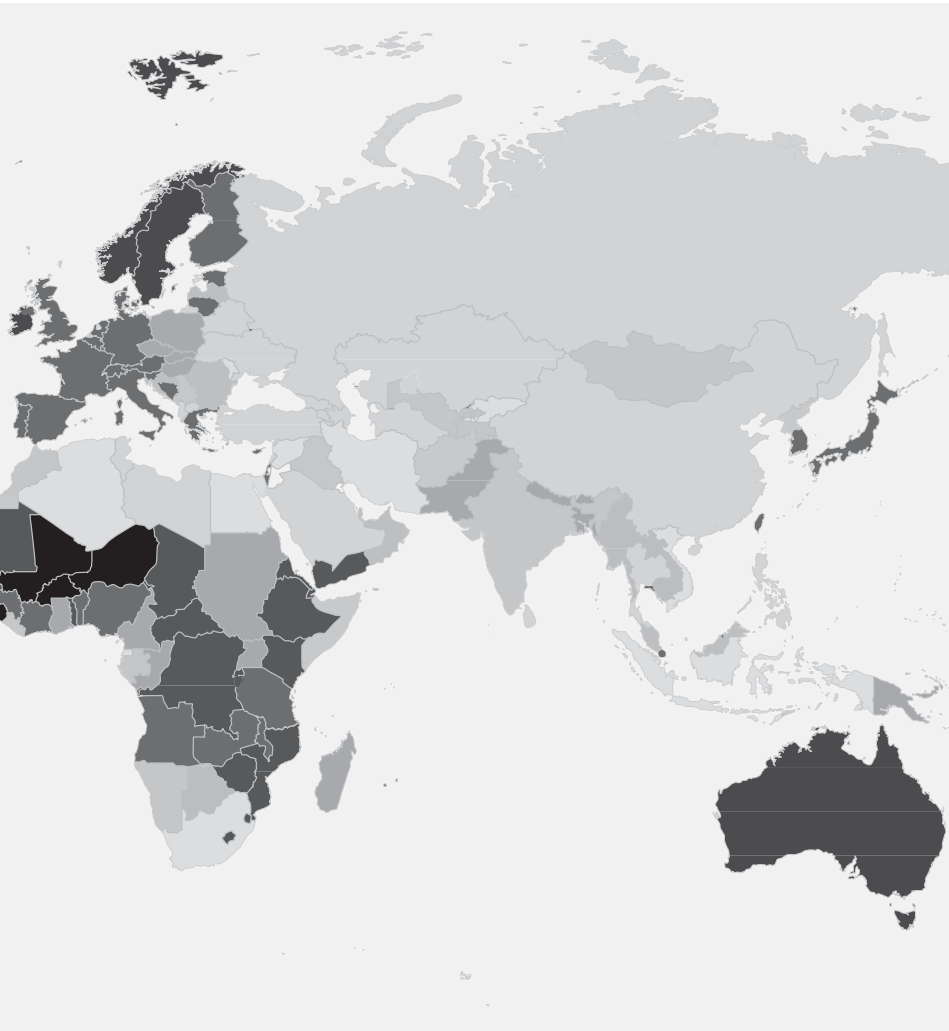
Después de señalar en el capítulo 1 que no todas las partes interesadas apoyan incondicionalmente la **globalización**, en los capítulos 2 y 3 se analizan varias de las razones culturales y políticas de la oposición en varios frentes. Aquí se redondea este análisis, agregando que buena parte de esta oposición procede de críticos que aseguran que mucha gente presta demasiada atención a las medidas económicas del desempeño; pero para entender cabalmente el crecimiento, progreso y prosperidad, argumentan, es necesario prestar más atención a las medidas “ecológicas” del desempeño económico.

**OTROS ÍNDICES PROPUESTOS** La Organización de las Naciones Unidas afina el IDH para evaluar mejor los géneros y la pobreza en el desarrollo. En particular, ha propuesto los siguientes índices:

- *Desarrollo relacionado con el género:* ajustes por desigualdades de género; mide las desigualdades entre hombres y mujeres en términos de una vida larga y saludable, conocimiento y nivel de vida.
- *Potenciación de género:* evalúa las oportunidades de las mujeres en un país con base en las desigualdades en la participación política y la toma de decisiones, participación económica y toma de decisiones y poder sobre los recursos económicos.
- *Pobreza:* para evaluar el nivel de vida en un país, mide las carencias humanas y la denegación de opciones y oportunidades para llevar una vida digna que se pueda valorar.<sup>10</sup>

Colectivamente, estos indicadores mejoran la percepción de los gerentes en cuanto a los logros de un país en longevidad, conocimiento y un nivel de vida decoroso.

**Medidas ecológicas del PNB** La preocupación creciente por el bienestar ecológico del mundo es el origen de los llamados a adoptar medidas ecológicas del PNB. La economía ecológica sostiene que la economía de un país es componente y depende del mundo natural



Índice de Desarrollo Humano

Lugar	País	2004
1	Noruega	0.965
2	Islandia	0.960
3	Australia	0.957
4	Irlanda	0.956
5	Suecia	0.951
6	Canadá	0.950
7	Japón	0.949
8	Estados Unidos	0.948
9	Suiza	0.947
10	Países Bajos	0.947
11	Finlandia	0.947
12	Luxemburgo	0.945
13	Bélgica	0.945
14	Austria	0.944
15	Dinamarca	0.943
16	Francia	0.942
17	Italia	0.940
18	Reino Unido	0.940
19	España	0.938
20	Nueva Zelanda	0.936

dentro del cual reside. Como tal, las medidas normales del GDI y el PNB son indicadores engañosos de la salud y desempeño económico a largo plazo de un país.

De manera más específica, medir la cantidad de actividad de mercado sin tomar en cuenta los costos sociales y ecológicos relacionados produce medidas incorrectas del desempeño económico. Además, los gerentes deben poner atención a la idea que, en última instancia, la actividad económica tiene que “satisfacer las necesidades del presente sin poner en riesgo la aptitud de las futuras generaciones para satisfacer las suyas”.<sup>11</sup> Por tanto, la **economía ecológica** exige una visión más amplia de lo que se considera crecimiento económico y progreso para estudiar la economía de un país.

En la actualidad no existe consenso respecto a cómo ajustar el PIB con base en los aspectos ecológicos. Los candidatos actuales incluyen los siguientes:

- *Producto nacional neto ecológico*: los llamados para que las medidas del PNB tomen en consideración el agotamiento correspondiente de los recursos naturales y la degradación del medio ambiente (de manera muy semejante a cómo una empresa tiene que depreciar sus activos tangibles e intangibles en la fabricación de un producto). El indicador resultante, el producto nacional neto (PNN), ajusta la depreciación de los activos físicos del país.<sup>12</sup>
- *Indicador de progreso genuino*: esta medida comienza con el mismo marco contable que se emplea para calcular el PIB, pero luego ajusta la cifra con base en los valores asignados a la calidad ambiental, salud de la población, seguridad del sustento diario, igualdad,

Las medidas ecológicas de la producción nacional bruta aspiran a medir el desempeño económico en términos de la sustentabilidad a largo plazo.



tiempo libre y logros educativos. Valora el trabajo voluntario y los quehaceres domésticos no remunerados, así como el trabajo remunerado. También resta factores como delincuencia, contaminación y desintegración familiar.

- *Felicidad nacional bruta*: esta medida sostiene que el verdadero desarrollo de la sociedad humana tiene lugar cuando el desarrollo material y espiritual ocurren a la par, complementándose y reforzándose. Mide la promoción del desarrollo socioeconómico equitativo y sustentable, la preservación y promoción de los valores culturales, la conservación del medio ambiente natural y el establecimiento del buen gobierno.
- *Índice del planeta feliz*: esta idea capta la visión utilitaria que la mayoría de la gente desea tener una vida larga y satisfactoria. De ahí que el país que se desempeña mejor sea el que permite a sus ciudadanos cumplir esta expectativa y evita, al mismo tiempo, que se quebranten las oportunidades de que las generaciones futuras y las personas de otros países también lo logren.

## Características de una economía

El INB y sus variaciones calculan el ingreso absoluto y relativo de un país. Así, estos datos crean indicadores potentes, de primer orden, del desempeño y potencial de un país. Los gerentes también estudian otras características de la economía. Como veremos en seguida, a menudo estudian la inflación, desempleo, deuda, distribución del ingreso, pobreza y la balanza de pagos.

### INFLACIÓN

Inflación es una medida del incremento en el costo de la vida.

Un aumento general y sostenido de los precios medido contra el nivel estándar del poder adquisitivo se llama inflación. En la práctica, para medir la inflación se comparan dos grupos de productos en dos momentos distintos y se calcula el incremento en el costo que no se debe a un aumento en la calidad del producto. En la economía convencional, la **inflación** se produce cuando la demanda agregada crece más rápido que la oferta agregada; en esencia, demasiadas personas tratan de comprar bienes escasos, con lo que crean demanda que eleva los precios más rápido de lo que crece el ingreso. Otras teorías, principalmente de la así llamada Escuela austriaca de economía, sostienen que la inflación general de los precios es consecuencia de que las autoridades de los bancos centrales incrementan la oferta de dinero.<sup>13</sup>

Sea cual fuere la explicación, los gerentes vigilan la tasa de inflación dada su influencia en muchas partes del entorno económico, como las tasas de interés, los tipos de cambio, el costo de la vida, la confianza económica general y la estabilidad del actual sistema político.<sup>14</sup>

**Inflación y costo de la vida** Considérese el impacto de la inflación en el costo de la vida. El aumento en los precios hace más difícil que los consumidores compren productos, a menos que sus ingresos aumenten en la misma medida o más rápido. A veces, esto es prácticamente imposible. Por ejemplo, durante periodos de inflación rápida o “hiperinflación” (por ejemplo, en Brasil a principios de la década de 1990 o en Turkmenistán a mediados de la misma década), los consumidores tienen que gastar el dinero en cuanto lo reciben, porque si no, éste pierde su valor.

Otro ejemplo más drástico: en los últimos años, los precios han aumentado entre 1 y 20 por ciento en Zimbabwe todos los días y a mediados de 2007, la inflación alcanzó la exorbitante cifra de 3,714 por ciento. Después de meditarlo, el presidente de la Combined Harare Residents Association de Zimbabwe comentó: “Hay un surrealismo aquí que es difícil de hacer entender a la gente. Si uno necesita algo y tiene dinero, lo compra. Cuando uno tiene dinero, debe gastarlo hoy, porque mañana va a valer 5 por ciento menos. Los horizontes normales no existen aquí.”<sup>15</sup>

Por supuesto, se trata de un caso extremo. No obstante, la historia demuestra que la inflación crónica, en esencia tasas de inflación anuales de entre 10 y 30 por ciento, deteriora la confianza en la moneda de un país e incita a la gente a buscar maneras mejores de almacenar valor.

**Implicaciones de la inflación crónica** La inflación crónica o hiperinflación tiene repercusiones graves en las empresas. Ni éstas ni sus clientes pueden planear con eficacia las inversiones a largo plazo, no tienen incentivo para ahorrar y los instrumentos de inversión comunes, como las pólizas de seguro, pensiones y bonos a largo plazo, se vuelven especulativos. La inflación también ejerce mucha presión en los gobiernos para controlarla. A menudo, los gobiernos tratan

de reducir la inflación elevando las tasas de interés, estableciendo controles de salarios y precios o imponiendo políticas comerciales proteccionistas y controles de divisas. Por sí solas o en conjunto, estas medidas desaceleran o frenan por completo el crecimiento económico.

**Índices de precios y problemas para medir la inflación** Finalmente, la medida de la inflación pone de manifiesto una dificultad común, a saber, lo que un país mide cuando anuncia datos sobre una variable económica. En concreto, los índices de precios son sensibles a las decisiones sobre su alcance, las fórmulas con las que se calculan y otros factores que deciden las instituciones que los publican.

Por ejemplo, en Estados Unidos, el **Índice de precios al consumidor (IPC)** es la medida oficial de la inflación. En la Unión Europea es el Índice armonizado de precios al consumidor (IAPC). El IPC difiere del IAPC en dos aspectos principales: primero, el IAPC incluye la población rural en su alcance y, segundo, el IAPC excluye las viviendas ocupadas por sus propietarios. En consecuencia, los gerentes deben tener presente el proceso por el cual las instituciones registran los datos económicos.<sup>16</sup>

## DESEMPLEO

El *índice de desempleo* es el número de trabajadores desempleados que buscan empleo remunerado, dividido entre el total de la población civil económicamente activa. Los países que son incapaces de crear empleos para sus ciudadanos crean un ambiente de negocios riesgoso. En general, la gente que no tiene trabajo y no puede encontrar empleo deprime el crecimiento económico, crea presiones sociales y provoca incertidumbre política. En tal virtud, la proporción de trabajadores desempleados en un país indica el grado de eficacia con que un país usa sus recursos humanos.

Algunos economistas proponen que los gerentes perfeccionen su evaluación mediante la estimación del *índice de miseria*, que es la suma de la inflación de un país y los índices de desempleo. Cuanto más alta sea la suma, tanto mayor será la miseria económica y más probable será que los consumidores y empresas reduzcan el gasto y la inversión.

**La población en edad de trabajar** En los países más ricos del mundo está disminuyendo la población en edad de trabajar y se calcula que pasará de aproximadamente 740 millones a 690 millones de personas entre 2000 y 2025. Sin embargo, en el mismo periodo, la población en edad de trabajar aumentará en los países más pobres, de alrededor de 3,000 millones a 4,000 millones de personas. Sólo en China, la población mayor de 16 años crecerá en 5.5 millones de personas cada año en promedio durante los próximos 20 años. La población total en edad de trabajar en China alcanzará 940 millones en 2020. En la actualidad, la juventud del mundo sufre los índices más altos de desempleo en la mayoría de los países, con tasas que ascienden al doble del desempleo entre los adultos (entre 25 y 65 años de edad). Por ejemplo, en China la estructura de edad de la población creará presiones de empleo graves en las próximas dos décadas.<sup>17</sup>

**Regulación laboral** Las economías emergentes también enfrentan retos por la excesiva regulación laboral que agrava el desempleo. Por ejemplo, las leyes laborales de India han cambiado muy poco desde que se promulgaron después de la independencia del país en 1947 y dificultan el despido de empleados incluso si la empresa pasa por épocas difíciles o la economía se desacelera. En consecuencia, las compañías se muestran reacias a contratar trabajadores por el riesgo de no poder despedirlo si es necesario. “Las empresas lo piensan dos veces, diez veces, antes de contratar personal nuevo”, explicó el presidente de Hero Group, uno de los más importantes fabricantes de motocicletas baratas en el mundo.<sup>18</sup>

**Problemas para medir el desempleo** Una vez más, como en el caso de la inflación, es difícil medir el número de desempleados que en realidad buscan trabajo en varios países a causa de diversos supuestos y exclusiones. En Estados Unidos, el índice de desempleo puede calcular incorrectamente el impacto de la economía en la gente. En concreto, las cifras de desempleo indican cuántas personas carecen de trabajo remunerado, pero buscan un empleo remunerado; no cuentan el número de personas que en realidad no trabajan, trabajan sin recibir un sueldo, han dejado de buscar trabajo o trabajan de manera ilegal.

El desempleo es la medida del número de trabajadores que necesitan trabajar, pero que no tienen empleo.

Además, el índice de desempleo significa diferentes cosas en cada país, debido a las distintas políticas sociales y marcos institucionales.<sup>19</sup> Algunos países, como Francia y Alemania, ofrecen protección generosa por desempleo, mientras que otros, como China, Kenia o Jordania, brindan poco o ningún apoyo. Por tanto, los gerentes deben ser cuidadosos al evaluar las implicaciones de los índices de desempleo en el consumo y el crecimiento.

Por último, las estimaciones del desempleo en muchos de los países pobres subestiman, por lo general, la verdadera magnitud del desempleo y, lo que es más importante, la productividad de quienes sí trabajan. Muchos países de Asia, África y América del Sur enfrentan problemas más difíciles debido al subempleo generalizado. Es decir, aun cuando oficialmente tienen empleo, las personas trabajan sólo medio tiempo, lo que repercute en una menor productividad, bajos ingresos y malestar social.

## DEUDA

*Deuda*, la suma total de las obligaciones financieras del gobierno, mide el endeudamiento del estado con la población, organizaciones extranjeras, gobiernos extranjeros e instituciones internacionales. Cuanto mayor sea el monto total de la deuda, tanto más incierta será la economía de un país, tanto en el presente, ya que los desembolsos para pagar intereses desvían dinero que podría usarse de manera más productiva, como en el futuro, ya que a la gente le preocupa si las generaciones futuras tendrán capacidad de pago de la deuda.

En la actualidad, la deuda nacional de muchos países está aumentando. Por ejemplo, la deuda nacional de Estados Unidos ha crecido de un billón de dólares en 1980 a 9.4 billones de dólares a mediados de 2008. En términos per cápita, la parte de la deuda que corresponde a cada ciudadano es de aproximadamente 30,800 dólares.<sup>20</sup> En comparación, la cifra correspondiente a la deuda de Canadá es de alrededor de 740,000 millones de dólares, que produce una parte per cápita de unos 22,600 dólares.

Algunos advierten que no debe ponerse demasiado énfasis en el monto absoluto de la deuda. En cambio, consideran que el tamaño de la deuda de una nación como porcentaje de su PIB es la mejor medida de la gravedad del endeudamiento. Con base en esta relación, la deuda nacional de Estados Unidos equivale aproximadamente a 65 por ciento del PIB; la de Francia es más o menos igual y la de Alemania asciende a 67 por ciento. Además, algunos expertos advierten que la comparación del saldo de la deuda entre años no toma en cuenta la inflación, que hace que los saldos de los últimos años parezcan mayores. Si se toma la deuda nacional de Estados Unidos como porcentaje del PIB nominal (que no está ajustado por la inflación), el monto se reduce a menos de 60 por ciento.

**Deuda interna y externa** La deuda de un país está compuesta por dos partes: interna y externa. La deuda interna se genera cuando el gobierno gasta más de lo que recauda en ingresos. Los déficits internos se producen por diversas razones, como cuando un sistema tributario imperfecto impide que el gobierno recaude ingresos, cuando los costos de la seguridad y los programas sociales superan los ingresos provenientes de los impuestos, y cuando las empresas propiedad del estado registran déficits. En consecuencia, todo gobierno se empeña en establecer prioridades de gasto, controlar mejor los gastos, mejorar la administración del presupuesto y perfeccionar la política fiscal. La presión resultante de revisar las políticas gubernamentales ante el crecimiento de la deuda interna puede crear incertidumbre económica en inversionistas y empresas.

La deuda externa resulta cuando un gobierno pide dinero prestado a prestamistas extranjeros. En la actualidad, una gran parte de la carga de la deuda en los países de ingresos bajos data de las décadas de 1970 y 1980, cuando los altos precios del petróleo obligaron a los países a pedir en préstamo mucho dinero para financiar proyectos internos (en la creencia de que los precios altos y las ganancias de la exportación del crudo se sostendrían) o programas nacional (por la necesidad de compensar los costos de las fluctuaciones de los precios del petróleo, las tasas de interés elevadas y los precios bajos de las materias primas).

Algunos países se recuperaron, pero muchos otros no. Los programas actuales, como la iniciativa Países pobres fuertemente endeudados (HIPC, por sus siglas en inglés), intentan aliviar la carga de los países más pobres que tienen deuda externa muy grande. La creciente comprensión de las penurias que provoca la deuda extrema ha llevado a los acreedores, que en su mayoría son los países más ricos del mundo, a cancelar muchas obligaciones de deuda. Hasta el momento, se han aprobado paquetes de reducción de deuda para 30 países, 25 de ellos en África, que proporcionaron 35,000 millones de dólares para alivio de la carga de endeudamiento.<sup>21</sup>

En fechas más recientes, muchos países han solicitado préstamos a los prestamistas internacionales para financiar el movimiento hacia mercados más libres, un proceso de transición

Un país tiene dos tipos de deuda:

- Interna: parte de la deuda del gobierno que está denominada en moneda nacional y cuyos acreedores son ciudadanos del propio país.
- Externa: deuda que representa obligaciones con acreedores extranjeros y está denominada en moneda extranjera.

económica que se estudiará más adelante en este capítulo. Muchos países que comenzaron con esta ambición, pero a la larga fracasaron tuvieron que recurrir a la deuda externa. Los gobiernos de países fuertemente endeudados, como Liberia y Zambia, tienen que frenar el ritmo del crecimiento económico o pedir prestado más dinero. Los inversionistas extranjeros vigilan los niveles de deuda para medirla y ejercer presión sobre el gobierno para que revise sus políticas económicas.

## DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO

El INB o PPA, incluso cuando se ponderan por el tamaño de la población, pueden estimar incorrectamente la riqueza relativa de los ciudadanos de una nación: esto es, el INB o PPA per cápita indican, en promedio, cuánto ingreso percibe la persona típica. Debido a que no todos caen dentro de esta clasificación, ninguno de los dos indicadores revela qué parte del ingreso corresponde a qué segmento de la población.

Por ejemplo, el INB de Brasil es de 1.4 billones de dólares, que equivale a un desempeño bien clasificado en el mundo. Asimismo, su INB per cápita es de casi 3,550 dólares, un logro regional sobresaliente (sus vecinos, como Guyana y Bolivia, registran INB per cápita de poco más de 1,000 dólares). Sin embargo, el desempeño de Brasil parece cuestionable cuando se toma en consideración el hecho de que la quinta parte más rica de los brasileños (alrededor de 35 millones de personas) reciben aproximadamente 65 por ciento del ingreso total, mientras que la quinta parte más pobre de los brasileños recibe sólo 2.2 por ciento.<sup>22</sup> La situación es peor en países como India, donde más de 80 por ciento de la población (más de 800 millones de personas) vive con menos de 2 dólares al día y más de 40 por ciento vive con menos de un dólar al día.

**El coeficiente de Gini** Los gerentes calculan la distribución del ingreso en un país determinado por medio del examen del coeficiente de Gini. Esta medida evalúa el grado de desigualdad en la distribución del ingreso familiar en un país. Cuanto más uniforme sea la distribución del ingreso en un país, tanto menor será el coeficiente de Gini (por ejemplo, Finlandia tiene un índice de 26.9). Cuanto más desigual sea la distribución del ingreso en un país, tanto mayor será el coeficiente de Gini (por ejemplo, Brasil tiene un índice de 56.7).

**Distribución del ingreso entre naciones ricas** La distribución desigual del ingreso no es un problema exclusivo de las naciones pobres. Estados Unidos tiene la brecha de desigualdad más grande entre ricos y pobres en comparación con otras naciones industrializadas. Por ejemplo, el 1 por ciento más alto recibe más ingreso que el 40 por ciento más bajo; esta diferencia es la más amplia que se ha registrado en 70 años.

Más aún, en los últimos 20 años, la parte del ingreso que corresponde al 1 por ciento más alto ha aumentado, pero ha disminuido para el 40 por ciento más pobre. Esta pauta de distribución sesgada se observa en todo el mundo. En 1960, el 20 por ciento más rico de la población mundial percibía 30 veces el ingreso del 20 por ciento más pobre. Esta cifra creció a 32 veces en 1970, 45 veces en 1980, 60 veces en 1990 y 75 veces en 2000. Además, el 1 por ciento más rico de la población mundial recibe tanto ingreso como el 57 por ciento más pobre; en otras palabras, los 50 millones de personas más ricas recibieron una cantidad igual de ingresos que los 2,700 millones de personas más pobres. La desigualdad cada vez mayor puede amenazar el crecimiento económico si genera descontento social.

**Distribución del ingreso urbano y rural** Asimismo, existe una relación fuerte entre la distribución de ingresos sesgada y la división entre quienes viven en ambientes urbanos y quienes viven en zonas rurales. Por ejemplo, en los florecientes centros urbanos de China, como Beijing, Shangai, Hong Kong, Shenzhen y Guangzhou, el ingreso per cápita superó 1,200 dólares en 2006, aproximadamente 3.22 veces el ingreso del habitante típico de una zona rural. Los modelos recientes pronostican que esta proporción será de 4 a 1 en 2020.

Además, China proyecta que el ingreso urbano será siete veces mayor que el ingreso rural en 2020.<sup>23</sup> Aunque haya concesionarias de Lexus, Porsche y Mercedes-Benz en Beijing, muchas personas en las zonas rurales de China siguen transportándose en bicicletas y animales. Las crecientes disparidades en la distribución del ingreso entre las ciudades prósperas de la nación y las zonas vastas y empobrecidas del campo, si no se resuelven, empezarán a debilitar la estabilidad social desde 2010.<sup>24</sup>

Situaciones semejantes se presentan en otras partes. La media de años de escolaridad en Vietnam es de 8.1 para los habitantes urbanos, frente a 5.4 de los habitantes rurales. Además, 73 por ciento de las familias urbanas de India tienen acceso a servicios sanitarios suficientes, en comparación con el 14 por ciento de las familias rurales.

La distribución del ingreso es una descripción de las fracciones de la población que se sitúan en diversos niveles de ingreso.

**Nota sobre la igualdad de ingreso** Por último, la historia aporta una perspectiva importante a este análisis. En concreto, la drástica desigualdad en la distribución del ingreso es un fenómeno reciente. En 2002, Jeffery Sachs del Instituto de la Tierra observó:

*El mundo es más desigual que en ningún otro momento de la historia. Hay una razón elemental que lo explica y es que hace 200 años todo el mundo era pobre. Una parte relativamente pequeña del planeta logró lo que los economistas llaman crecimiento económico moderno. Esos países representan sólo una sexta parte de la humanidad, y las cinco sextas partes restantes es lo que llamamos el mundo en vías de desarrollo. Se trata de la gran mayoría del mundo. La diferencia puede ser de 100 a 1, esto es, una diferencia entre 30,000 dólares por persona y 300 dólares por persona. Resulta absolutamente pasmoso que en el mismo planeta exista una variación tan extrema en bienestar material.<sup>25</sup>*

## REVISIÓN DE CONCEPTOS

Como proponemos en los capítulos 1 y 3, la desigualdad del ingreso y la pobreza deberán disminuir a medida que la actividad de los **negocios internacionales** imprima mayor eficiencia al comercio y se abran más oportunidades gracias a la democratización. Aquí reiteramos el principio de que las relaciones comerciales más eficientes y el uso más productivo del capital liberado contribuyen a crear oportunidades de empleo y fomentan el crecimiento del ingreso entre segmentos mayores de la población global.

Hay una brecha que cada vez se ensancha más entre ricos y pobres prácticamente en todos los países del mundo.

En resumen, los gerentes afinan su idea del potencial económico de un país cuando ajustan sus análisis para que éstos reflejen la distribución del ingreso. Además, los gerentes entienden que la desigualdad del ingreso no sólo es mala en términos de justicia social, sino que también afecta la eficiencia económica. Si se deja que persista, puede generar delincuencia, corrupción y riesgos que limitan el crecimiento y deterioran la estabilidad en una economía.

## POBREZA

La distribución del ingreso es importante para comprender el desempeño y potencial de mercado. Sin embargo, la dependencia de las tendencias centrales en la distribución del ingreso presupone que hay un nivel razonable de ingresos en un país. Si no, esta estadística malinterpreta una economía si no se comprueba con una evaluación de la escala y alcance de la pobreza en un país. Como se indicó anteriormente, a pesar de esfuerzos prolongados de muchos grupos, organizaciones e instituciones, la pobreza subsiste en todas partes del mundo.

**¿Qué es la pobreza?** La **pobreza** tiene muchas dimensiones. En términos generales, es una condición en la que una persona o comunidad no tiene un nivel mínimo de bienestar y vida o carece de lo esencial para mantenerlo. Estas cosas esenciales pueden ser recursos materiales para el sustento de la vida, como alimento, agua potable y vivienda; pueden ser recursos sociales, como acceso a la información, educación, atención médica y prestigio social; pueden ser la oportunidad para entablar relaciones significativas con otras personas en la sociedad.

Este texto adopta la perspectiva de los ingresos, en la que una persona se define como pobre cuando su ingreso se sitúa por debajo del límite considerado mínimo para satisfacer necesidades y deseos específicos.

**La pobreza según el Banco Mundial** El Banco Mundial informa que aproximadamente 78 por ciento de la población mundial es pobre (ingreso promedio PPA menos de 3,470 dólares anuales); 11 por ciento percibe ingresos medios, y 11 por ciento es rica (ingreso promedio PPA más de 8,000 dólares anuales). Sin embargo, se presta mucha atención a las evaluaciones estrictas de la pobreza. El Banco Mundial define pobreza extrema como vivir con menos de un dólar al día (PPA) y *pobreza moderada* como menos de 2 dólares al día (PPA). Este estándar muestra que en 2004, 986 millones de personas vivían con menos de un dólar al día, y unos 2,600 millones de personas, o casi la mitad de la población del mundo en vías de desarrollo, vivían con menos de 2 dólares al día.

Los críticos argumentan que los niveles del Banco Mundial subestiman la omnipresencia de la pobreza. El nivel de un dólar al día (PPA) no aplica por igual a todas las regiones. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sitúa el límite de la pobreza extrema en 2 dólares diarios, mientras que en Estados Unidos se calcula en alrededor de 12 dólares al día. Por consiguiente, si se integran los niveles del Banco Mundial con las definiciones nacionales de pobreza, se observa que más de 3,000 millones de personas, de los 6,450 millones que habitaban en el planeta a principios de 2008, viven en pobreza extrema o moderada.<sup>26</sup>

Finalmente, la pobreza parece estar aumentando en todo el mundo. Hay que reconocer que las estimaciones del número de personas en pobreza extrema se han reducido en aproximadamente 200 millones desde 1990. Sin embargo, esta reducción se ha concentrado en pocos países. Excluyendo a China e India de las estimaciones, se obtiene que la cantidad de pobres en el mundo ha aumentado en realidad. De manera más precisa, más de 80 países tenían un INB per cápita inferior a finales de la década de 1990 que a finales de la década de 1980.



**Pobreza y el entorno económico** La pobreza de esta magnitud y alcance afecta los entornos económicos. En todo el mundo, la gente lucha para conseguir alimento, vivienda, ropa, agua limpia y servicios médicos, para no hablar de seguridad y educación. El fracaso produce sufrimiento, desnutrición, enfermedades mentales, muerte, epidemias, hambruna y guerra. Por ejemplo, 100 por ciento de los canadienses tienen acceso al agua limpia, mientras que sólo 13 por ciento de la población de Afganistán cuenta con este servicio; la ingesta per cápita de proteínas en la dieta en Estados Unidos es de 121 gramos, pero sólo de 32 gramos en Mozambique; la expectativa promedio de vida en Japón es de 81 años, pero sólo de 31 años en Botswana.<sup>27</sup> Las empresas internacionales que enfrentan estas situaciones deben lidiar con sus implicaciones en prácticamente cada aspecto del entorno económico. Ante la pobreza extrema, los sistemas de mercado pueden no existir, la infraestructura nacional no funciona, el comportamiento delictivo es generalizado y los gobiernos no son capaces de regular a la sociedad de manera congruente ni de adoptar políticas económicas prudentes. El crecimiento de la actividad de negocios en el mundo y el progreso económico dependen en última instancia de aliviar la pobreza.

**El potencial de los pobres** A pesar de estas diferencias formidables, los gerentes deben tener presente el inmenso potencial de los consumidores pobres de la actualidad. Por ejemplo, en 2002, India tenía poco menos de 15 millones de suscriptores de telefonía móvil. En 2006, tenía 136 millones de suscriptores. El gobierno de India proyecta 500 millones de suscriptores de teléfonos en 2010. Uno de los factores que impulsa la penetración de los teléfonos móviles es que las empresas indias ofrecen los servicios móviles más baratos del mundo, pero aun así ganan utilidades atractivas.

Acontecimientos semejantes con computadoras (por ejemplo, el proyecto US\$100 One Laptop per Child) y automóviles (el desarrollo de automóviles funcionales que cuestan entre 2,000 y 3,000 dólares estadounidenses) destacan la importancia de ver la pobreza como una oportunidad. De manera más radical, un gerente comentó: “Mil millones de clientes en el mundo están esperando un par de anteojos de 2 dólares, una linterna solar de 10 dólares y una casa de 100 dólares.”<sup>28</sup>

## COSTOS DE LA MANO DE OBRA

Las compañías examinan continuamente dónde conviene más localizar ciertas actividades. Además, los entornos económicos cambiantes implican que las empresas deben estudiar las estructuras de costos en términos actuales, así como estimarlas para dentro de cinco o diez años. Los fabricantes estadounidenses de calzado deportivo, como Nike, por ejemplo, alguna vez fabricaron zapatos en Estados Unidos, pero en un lapso de 30 años, mudaron la producción a Taiwán, Filipinas, Tailandia, Corea, Vietnam y China en la búsqueda de los costos de producción más bajos posibles. A pesar de la creciente uniformidad de muchos mercados, las estructuras de costos varían de un país a otro.

**Mano de obra y costo total** Para muchos bienes y servicios, el costo de la mano de obra es un elemento fundamental de los costos totales. En consecuencia, las empresas escudriñan el mundo en busca de la mejor oportunidad con la diferencia entre los países de bajo costo y alto costo. Por ejemplo, un obrero fabril en Estados Unidos típicamente cuesta entre 15 y 30 dólares la hora; los salarios en las fábricas de México representan aproximadamente 11 por ciento del nivel de Estados Unidos; en China, los salarios de los obreros fabriles representan 3 por ciento del nivel de Estados Unidos.<sup>29</sup> En cuanto a los empleados de servicio, como los de los centros de atención telefónica, los diferenciales de costo también son sorprendentes. Los ahorros en el costo de la mano de obra que obtiene una compañía con la subcontratación de un puesto de servicio en India pueden ser de hasta 60 por ciento. Lo más importante es que las proyecciones actuales consideran que el promedio salarial de Estados Unidos se ubicará en un poco más de 25 dólares, alrededor de 1.30 dólares en China y 0.70 dólares en Indonesia.

Considérese el caso de Wonder Auto of China, un fabricante de refacciones de automóvil, que calcula que cuesta 4 millones de dólares instalar una línea de ensamblaje con 20 trabajadores en Jinzhou, una ciudad de 800,000 habitantes en el noreste de China. Los salarios combinados de estos 20 trabajadores ascienden a 40,000 dólares al año, suma que equivale aproximadamente al sueldo base anual de un trabajador sindicalizado o dos trabajadores no sindicalizados de la industria de refacciones para automóvil en Estados Unidos.<sup>30</sup>

Es de hacer notar que un puesto en la fábrica de Wonder Auto con el salario más alto de 170 dólares al mes representa el pase a la clase media. En Jinzhou, un departamento básico, sin servicios como un refrigerador, se alquila en alrededor de 40 dólares al mes, y una comida abundante en el restaurante del mejor hotel de la ciudad cuesta menos de 3 dólares. Así, los puestos en Wonder Auto están muy solicitados y la rotación de empleados es casi nula;



comenta Sun Shaohua, de 30 años, obrero de la fábrica que desforra alambres de cobre para alternadores: "Muchas personas vienen, pero nadie se va jamás."<sup>31</sup> Como es lógico, las empresas de otros países ven esta situación, realizan los cálculos comparativos de los costos y casi siempre emprenden operaciones en China.

## PRODUCTIVIDAD

La productividad mide la eficiencia con que se producen los bienes y servicios.

Para afinar la interpretación de los costos de mano de obra, las empresas consideran la *productividad*; concretamente, la cantidad de producción creada por unidad de insumo empleada. En términos de mano de obra, la productividad es la cantidad producida por persona por hora de trabajo.<sup>32</sup> A partir de la primera mitad de la década de 1990, los mercados emergentes han acelerado la productividad global (véase la figura 4.4). El desempeño sostenido de China ha sido muy impresionante; no obstante el crecimiento de la productividad también ha sido marcado en toda Asia y Europa Oriental y está mostrando señales de aceleración en África y América del Sur.

Este nivel de desempeño ha invertido el diferencial de productividad entre los trabajadores de los países ricos y los de las economías emergentes. The Conference Board estima que el crecimiento anual de la productividad en China, de 2000 a 2007, ha sido de 10.4 por ciento. En Estados Unidos, la productividad creció en promedio 2.5 por ciento anual a finales de la década de 1990 y más de 3 por ciento al año entre 2002 y 2004. En 2006, el crecimiento fue de 1.4 por ciento, el más bajo en más de una década, a pesar de un ciclo de negocios sólido. Asimismo, en la Unión Europea se registraron ganancias modestas de productividad de sólo 1.5 por ciento en 2006.<sup>33</sup>

**El impacto de la tecnología** De manera más inmediata, la difusión continua de los métodos y tecnología de administración entre muchos mercados de bajo costo dará origen a mayores ganancias de productividad. La productividad en todo el mundo se ha beneficiado de una potente combinación de progreso tecnológico, un sistema de comercio global cada vez más abierto, mayores flujos de capitales entre países y marcos de política macroeconómica y sistemas financieros más fuertes.<sup>34</sup> Las fuerzas que impulsan la globalización, como se explicó en el capítulo 1, fortifican estas condiciones.

## LA BALANZA DE PAGOS

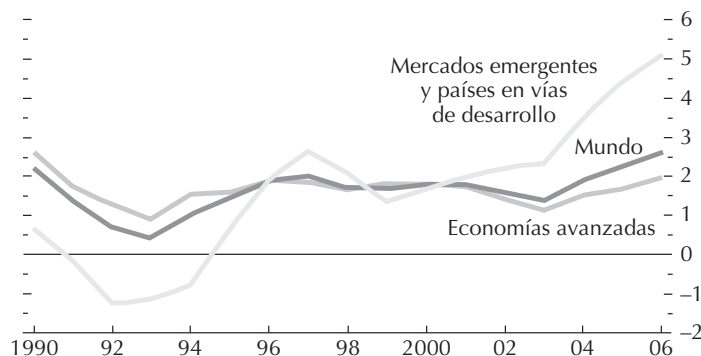
La **balanza de pagos (BDP)** de un país, conocida oficialmente como *Estado de cuenta de las transacciones internacionales*, es un documento contable en el que se registra el saldo de las transacciones comerciales y financieras de un país, que llevan a cabo particulares, empresas y organismos gubernamentales situados en esa nación con el resto del mundo a través de un periodo específico (por lo general, un año).

### FIGURA 4.4 Desempeño de productividad global\*

A partir de 1992, la tasa de crecimiento de la productividad de los países en vías de desarrollo empezó a acelerarse. Luego, en el periodo 1995-1997, superó a la de las economías avanzadas. El FMI calcula que la brecha de productividad cada vez mayor entre los países en vías de desarrollo y las economías avanzadas se debe en gran parte a los sistemas de comunicación e infraestructura de transporte mejorados de los primeros.

\*Las tasas indican aumentos porcentuales anuales como promedio móvil de tres años; la producción se mide como el PIB real dividido entre la población en edad de trabajar.

Fuentes: Banco Mundial, *World Development Indicators* (2006); FMI, *World Economic and Financial Surveys* (2007), en [www.imf.org](http://www.imf.org) (se ingresó a la página el 15 de octubre de 2007).



### Cuenta corriente y cuenta de capital

La BDP tiene dos cuentas principales:

- La **cuenta corriente**, que detalla toda la actividad comercial en mercancías.
- La **cuenta de capital**, que detalla tanto los préstamos otorgados a extranjeros como los préstamos recibidos por ciudadanos.

En la tabla 4.2 se describen los componentes de cada cuenta.

En los primeros años del siglo veintiuno, la atención se centró en la cuenta corriente de los países. De manera automática, las exportaciones generan ventas positivas en el extranjero, en tanto que las importaciones generan ventas negativas en el mercado interno. Las ventas netas positivas, que resultan simplemente de exportar más de lo que se importa, producen un superávit en la cuenta corriente; asimismo, cuando se importa más de lo que se exporta, se registra un déficit en la cuenta corriente. La tabla 4.3 presenta una lista de los 10 países con el mayor superávit en la cuenta corriente y, asimismo, los 10 países con el mayor déficit en la cuenta corriente.<sup>35</sup>

La idea de *balanza* significa que todas las transacciones de la BDP tienen un efecto compensatorio. Por ejemplo, un país puede tener un superávit en el **comercio de mercancías** (que indicaría que hay más exportaciones que importaciones), pero registrar un déficit en alguna otra área, como en el ingreso por inversiones. En otras palabras, debido a que la cuenta corriente y la cuenta de capital se suman en la cuenta total, que necesariamente está balanceada, un déficit en la cuenta corriente siempre va acompañado de un superávit igual en la cuenta de capital y viceversa. No es posible explicar o evaluar un déficit o superávit en la cuenta corriente sin una explicación o evaluación simultánea de un superávit o déficit equivalente en la cuenta de capital.

**BDP y estabilidad económica** Los gerentes usan la BDP para evaluar la estabilidad económica de un país. En virtud de que la BDP mide las transacciones del país con el resto del mundo, estima la estabilidad financiera del país en el mercado mundial. Por ejemplo, un déficit en el comercio de mercancías significa que la oferta de la moneda de ese país se está incrementando en el mundo, dado que los consumidores la están usando para comprar las importaciones que, a su vez, ocasionan un déficit comercial. A menos que el gobierno revise sus políticas económicas, el mercado lo hará por sustitución y depreciará el valor de la divisa.

**BDP y estrategia de la empresa** Observar las tendencias de la BDP da a los gerentes un elemento más para decidir si deben hacer negocios o no en un país. En términos más generales, confirma la importancia de la conexión entre la estrategia de una empresa y las implicaciones de los datos de la BDP para las actividades económicas y la política gubernamental. Por ejemplo, algunos opinan que la solución del déficit de Estados Unidos consiste en un crecimiento más rápido en el extranjero, depreciación del valor del dólar estadounidense, crecimiento más lento del gasto de los consumidores y tasa de ahorros más elevada en Estados Unidos. Cualquiera de estos factores cambiaría elementos importantes del entorno económico de Estados Unidos y desencadenaría cambios en las políticas económicas de otros países.

Las empresas vigilan los movimientos de la balanza de pagos para detectar factores que podrían producir inestabilidad cambiaria o cambio en la política gubernamental.

**TABLA 4.2 Componentes de la balanza de pagos de un país**

Cuenta corriente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor de las exportaciones e importaciones de bienes físicos, como petróleo, granos o computadoras (también conocido como <i>comercio visible</i>).</li> <li>• Recibos y pagos de servicios, como banca o publicidad, y otros bienes intangibles, como los derechos de autor y pagos transfronterizos de dividendos e intereses (también conocido con <i>comercio invisible</i>).</li> <li>• Transferencias privadas, como dinero enviado a casa por los trabajadores expatriados.</li> <li>• Transferencias oficiales, como ayuda internacional, de las cuales no espera rendimientos el gobierno.</li> </ul>
Cuenta de capital
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujos de capital a largo plazo (por ejemplo, dinero invertido en empresas extranjeras, así como las utilidades obtenidas de la venta de esas inversiones y la devolución del dinero al país de origen).</li> <li>• Flujos de capital a corto plazo (por ejemplo, dinero invertido en divisas extranjeras por especuladores internacionales, así como el movimiento de fondos en el mundo para propósitos comerciales que realizan las empresas con operaciones internacionales).</li> </ul>

TABLA 4.3 Saldo de la cuenta corriente: los primeros 10 y los últimos 10

Lugar	País	Saldo de la cuenta corriente (en millones de dólares estadounidenses)
<b>Primeros 10</b>		
1	China	\$ 179,100
2	Japón	174,400
3	Alemania	134,800
4	Rusia	105,300
5	Arabia Saudita	103,800
6	Noruega	63,330
7	Suiza	50,440
8	Países Bajos	50,170
9	Kuwait	40,750
10	Singapur	35,580
<b>Últimos 10</b>		
153	Sudáfrica	-12,690
154	Portugal	-16,750
155	Grecia	-21,370
156	Italia	-23,730
157	Turquía	-25,990
158	India	-26,400
159	Francia	-38,000
160	Australia	-41,620
161	Reino Unido	-57,680
162	España	-98,600
163	Estados Unidos	-862,300

Fuente: Agencia Central de Inteligencia, "Rank Order—Current Account Balance," *The World Factbook* (2007), en [www.cia.gov](http://www.cia.gov) (se ingresó a la página el 15 de octubre de 2007).

## Punto Contrapunto

¿El déficit comercial representa una ventaja?

**Punto** **Sí**, la frase *balanza comercial* parece muy inocente. Desde el punto de vista operativo, no tiene complicaciones: se trata simplemente de la cantidad de exportaciones enviadas por el país A a otros países menos las importaciones traídas al país A de otros países. Esta estadística se reconoce en todas partes como el principal indicador del estado de salud de la economía de un país.

Sin embargo, cuando se agrega el término *déficit* a balanza comercial, se convierte en una frase con carga política que da lugar a diferentes interpretaciones. Algunas personas piensan que el déficit comercial es señal de una economía fuerte; otros argumentan en contra que es el principal indicador de crisis. Los sucesos en Estados Unidos ayudan a poner este debate en perspectiva.

Más o menos en la primera semana de cada mes, el Departamento de Comercio de Estados Unidos anuncia el saldo de la balanza comercial del país. El anuncio mensual de la balanza comercial estadounidense adquiere cada vez mayor prominencia en virtud de su impresionante crecimiento: en efecto, a partir de 2001, el déficit comercial ha establecido nuevos récords durante cinco años consecutivos.<sup>36</sup> En enero de 2008, el Departamento de Comercio anunció que el déficit

**Contrapunto** **No**, algunos consideran que el creciente déficit comercial de Estados Unidos presagia una crisis. Un observador comentó: "En la actualidad tenemos el Gran Cañón de los déficits comerciales. En realidad, decir déficit es poco apropiado. Más bien, habría que hablar de abismo, barranco, agujero negro, pozo sin fondo, términos que describen mucho mejor lo que está sucediendo".<sup>40</sup>

Aunque extremo, este punto de vista se ajusta a las interpretaciones históricas: en términos técnicos, el déficit comercial es algo negativo en las estimaciones del PIB que realiza el Departamento de Comercio, debido al supuesto de que las importaciones sustituyen a los productos estadounidenses y, por tanto, cuando aumentan, son signo de una economía interna que se está debilitando.

El senador Byron L. Dorgan, representante demócrata de Dakota del Norte, asegura que la cifra del déficit está alcanzando "niveles peligrosos que ponen en peligro el futuro de este país. Este déficit se manifiesta en la vida de las familias estadounidenses todos los días con la pérdida de empleos en el extranjero, salarios más bajos y una sensación de menor seguridad".<sup>41</sup>

Él y otros conminaron al presidente Bush a convocar a una reunión de emergencia de los principales estrategas políticos

comercial de Estados Unidos, medido mes a mes, había sido de 63,100 millones de dólares en noviembre de 2007.

Pese al incremento significativo de las exportaciones estadounidenses a las economías extranjeras en expansión debido al valor decreciente del dólar, el apetito de los estadounidenses por los productos extranjeros continúa en ascenso. Además, hasta ahora en este año, el déficit comercial se calcula en una cifra anual de 702,000 millones de dólares, frente al récord de 765,300 millones de dólares establecido en 2006. Cada informe enciende el debate sobre las repercusiones del desempeño comercial de Estados Unidos.

Un punto de vista considera que el déficit comercial estadounidense es un indicador de la fortaleza de la economía del país. Sobre todo, los economistas del libre mercado sostienen que el déficit no importa en realidad: en gran medida, se trata de un efecto colateral benigno del ritmo más rápido de crecimiento económico de Estados Unidos y su atractivo como destino de la inversión extranjera. Los desequilibrios comerciales no deben preocupar para nada, afirman estos economistas, porque simplemente miden las transacciones privadas que por casualidad tienen lugar entre fronteras nacionales.<sup>37</sup>

Además, un déficit en la cuenta corriente no es, por sí mismo, una señal de política económica equivocada o de malas condiciones económicas. Si Estados Unidos tiene un déficit en la cuenta corriente, lo único que esto significa es que Estados Unidos importa capital de prestamistas extranjeros. Además, la afluencia de capital extranjero que acompaña al déficit en la cuenta corriente puede llevar a algunos a temer que los extranjeros se estén “apoderando” cada vez más de Estados Unidos; en teoría, la afluencia de capitales incrementa la reserva interna de capitales.

La administración Bush coincide y señala que el déficit comercial debe verse como testimonio de la fortaleza de la economía estadounidense y su función como motor del crecimiento global. Dicho en términos llanos, la economía está creciendo, expandiéndose, creando empleos e ingreso disponible, y todo esto se refleja en la creciente demanda de importaciones.<sup>38</sup> Un portavoz del Departamento del Tesoro está de acuerdo: “Vemos estas cifras [el déficit comercial de Estados Unidos] como confirmación de que estamos creciendo a mayor velocidad que nuestros socios comerciales, casi en dos por ciento más, y necesitamos que adopten medidas para que ellos también crezcan y compren nuestros productos.”<sup>39</sup>

Efectivamente, el déficit comercial de Estados Unidos muestra la fortaleza de la confianza de los consumidores estadounidenses y, en virtud de su incapacidad de comprar suficientes bienes y servicios hechos en Estados Unidos, la debilidad de los socios comerciales de Estados Unidos. De acuerdo con este análisis, la responsabilidad de modificar el desequilibrio comercial no corresponde a Estados Unidos, sino a sus socios comerciales. Una vez que los socios comerciales de la Unión Americana se organicen, sus economías crecerán y entonces contarán con los recursos para comprar productos estadounidenses y consumir más de lo que producen internamente. En ese momento, el déficit comercial de Estados Unidos se reducirá tan rápido como crezcan las economías de sus socios comerciales.

Otros coinciden con estas ideas y señalan que el déficit comercial es un registro contable que carece de importancia porque el comercio beneficia en realidad a todos: las empresas extranjeras prósperas invertirán más capital en Estados Unidos (por ejemplo, comprarán pagarés del Tesoro de Estados Unidos) y sólo necesitamos devolverles el favor comprando más de sus exportaciones. ●

del gobierno para evitar la catástrofe. Asimismo, el presidente del Banco de la Reserva Federal en Boston señala: “La lógica económica inevitable indica que, a la larga, esta situación resultará insostenible.”<sup>42</sup>

En teoría, un país puede sostener un déficit comercial durante muchos años sin que la economía resulte afectada, siempre y cuando el déficit comercial sea trivial en comparación con el ingreso nacional bruto y la riqueza del país. Como tal, algunos aseguran que un país rico como Estados Unidos puede soportar un déficit comercial durante muchos años. Sin embargo, admiten que ninguna nación puede soportar un déficit comercial para siempre, simplemente porque no es posible que siga pidiendo dinero prestado a otros de manera incansante, sin que tarde o temprano se deterioren los cimientos de su economía.

Además, la teoría indica que un déficit comercial es un indicador económico positivo, siempre que el déficit se deba a que las empresas importan tecnología y otros bienes de capital del extranjero que luego usarán para mejorar su productividad y competitividad internacional.

Cada vez más, la opinión respecto a que el déficit se debe al creciente consumo de productos fabricados en el extranjero ha preocupado a muchos que creen que Estados Unidos se encamina hacia una crisis de la balanza de pagos. En primer lugar, el déficit comercial de Estados Unidos ya no es cosa trivial; en 765,000 millones de dólares en 2006, el déficit representó casi 6.5 por ciento del PIB de Estados Unidos.<sup>43</sup> Dicha cifra constituye un récord en Estados Unidos tanto en dólares absolutos como en proporción relativa del PNB.

La mayoría de los economistas argumentan que este nivel es insostenible. Paul Vocker, ex presidente de la Reserva Federal, está tan preocupado que ha calificado estas circunstancias como las más “peligrosas y difíciles” que recuerda.<sup>44</sup> El peligro se origina en el hecho de que el creciente déficit comercial obliga a Estados Unidos a depender cada vez del crédito extranjero para financiar su inversión y consumo.

Por último, algunos opinan que nuestro déficit comercial demuestra que la gente en Estados Unidos ahorra poco y consume de más en general. El consumismo extremo en Estados Unidos (en promedio, los estadounidenses gastan más del doble que cualquiera en otro país del mundo al año) significa que la gente vive fuera de sus posibilidades. Al final, para que Estados Unidos equilibre su comercio, los consumidores estadounidenses deben gastar menos en importaciones e idealmente, los consumidores extranjeros comprarán más exportaciones de Estados Unidos. ●

## Integración del análisis económico

La anterior perspectiva general del desarrollo económico destaca la divergencia entre países y el dilema de las empresas internacionales. Los países de ingresos altos son el lugar lógico para hacer negocios, debido a la calidad de la mano de obra y la cantidad de demanda de los consumidores. Sin embargo, como se vio en el caso introductorio, las economías emergentes muestran habilidades mejoradas, crecimiento acelerado y un asombroso potencial de mercado. El simple tamaño de la población total (alrededor de 80 por ciento de todos los países y 85 por ciento de la población mundial) insta a las empresas a reconsiderar muchas medidas económicas.

Para enfrentar este dilema, las empresas internacionales deben evaluar el potencial de crecimiento de un país con base en sus actuales políticas y prácticas económicas. Esto exige que los gerentes pasen de examinar los elementos individuales del entorno económico a analizar cómo funciona el entorno económico de un país. Los gerentes acometen esta tarea desde dos perspectivas. La primera estudia el tipo de sistema económico actual en el país. La segunda considera el proceso de transición por el cual un país ha pasado o está pasando de un tipo de sistema económico a otro.

### TIPOS DE SISTEMAS ECONÓMICOS

Un **sistema económico** es el conjunto de estructuras y procesos que guía la distribución de los recursos y determina la conducción de las actividades de negocios en un país. El análisis del espectro, que se aplicó en el capítulo 3 a los sistemas políticos, da una idea de la variedad de sistemas económicos que existen actualmente en el mundo. Un extremo del espectro de sistemas económicos se ancla en la idea de capitalismo, el otro, en la de comunismo. Existen diferencias muy grandes entre estas ideas en términos de sus repercusiones en asuntos económicos, como la propiedad y el control de los factores de producción, además de la libertad de precios para equilibrar la oferta y la demanda.

El **capitalismo** es el sistema de libre mercado basado en la propiedad y el control privados. Esta filosofía sostiene que los propietarios del capital tienen derechos inalienables que comprenden el derecho de obtener utilidades a cambio de su esfuerzo, inversión y el riesgo que corren. En contraste, el **comunismo** propugna por un sistema planificado centralmente que se basa en la propiedad estatal de todos los factores de producción y el control de toda la actividad económica.

Un sistema económico es un mecanismo que se ocupa de la producción, distribución y consumo de los bienes y servicios.

Aquí se presenta un panorama de Shangai, China, de mediados de la década de 1990. En esa época, Shangai, al igual que China, se hallaba en el proceso de transición de una economía dirigida a una economía de mercado.





Una década después, se observa un panorama mucho más impresionante de Shangai. La adopción exitosa de los principios del libre mercado ha impulsado una transformación espectacular de Shangai, por no mencionar muchas otras partes de China. Muchos ven en los rascacielos imponentes y la zona costera poblada de edificios el surgimiento de la ciudad más importante del mundo.

Existen pocos casos de expresión pura de capitalismo o comunismo. En vez de ello, los gerentes usan los principios del capitalismo y el comunismo para analizar los tipos predominantes de sistemas económicos: economía de mercado, economía dirigida y economía mixta, que definen los entornos económicos mundiales. A continuación se detalla cada uno de ellos.

**Economía de mercado** Una **economía de mercado** es un sistema en el que los particulares, y no el gobierno, toman la mayoría de las decisiones económicas. Una economía de mercado da a los particulares la libertad de decidir dónde trabajar y qué hacer, cómo gastar o ahorrar dinero, y si desean consumir hoy o después.

Esta visión se basa en el principio del *laissez-faire* y la idea de que es mejor dejar el mercado a merced de su propia dinámica. Exento de regulación gubernamental, el mercado libre determina con eficiencia las relaciones entre precio, cantidad, oferta y demanda. Este principio se atribuye a Adam Smith y su propuesta de que en una economía de mercado, los productores, acicateados por el motivo de lucro, fabrican con eficiencia los productos que los consumidores necesitan. A su vez, los consumidores, en virtud de lo que compran y no compran, aseguran que los productores den al capital y la mano de obra el mejor uso posible.

**Propiedad privada de los recursos** Debido a que los particulares toman decisiones económicas, una economía de mercado depende de que los particulares y empresas sean dueños de los recursos y los controlen en lugar del gobierno. Sólo con propiedad privada es posible que la economía de mercado distribuya los factores de producción como si una “mano invisible”, como escribió Adam Smith, guiara las acciones eficientes de individuos que actúan en interés propio. De ahí que la soberanía del consumidor, donde los consumidores influyen en la distribución de los recursos por medio de la demanda de los productos, sea la piedra angular de una economía de mercado.

**Función de la intervención gubernamental** Una economía de mercado depende de la menor cantidad posible de restricciones gubernamentales: cuanto menos invisible sea la “mano” debido a la intervención gubernamental, tanto menos eficiente será el funcionamiento del mercado. No obstante, la mano invisible no es infalible, dada la necesidad de algunos bienes públicos (como los semáforos o la defensa nacional) y precauciones (como

#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Como se destacó en el capítulo 3, el individuo es la piedra angular de la **democracia**; aquí se añade que el individuo es también el factor clave en un *mercado libre*. Mientras que la democracia reconoce la supremacía de la *soberanía del elector*, la **economía de mercado** reconoce la supremacía de la *soberanía del consumidor*.



Una economía de mercado estimula el intercambio abierto de bienes y servicios entre productores y consumidores.

En una economía dirigida, un plan gubernamental centralizado determina todas las dimensiones de la actividad económica.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al hablar de "totalitarismo" en el capítulo 3, se observó que un sistema totalitario trata de subordinar todos los aspectos de la vida cotidiana, incluido el comportamiento y las actitudes de la gente hacia el mercado. Aquí se explica cómo el dominio de la economía nacional funciona para reforzar esta política absoluta. Dicho control permite al gobierno influir en las actitudes hacia el riesgo y el rendimiento, la motivación económica y los medios de comunicación con otros agentes del mercado.

las reglamentaciones ambientales) que evitan que quienes desean maximizar la ganancia personal actúen de maneras injustas. Por lo tanto, un mercado libre necesita la acción del gobierno para hacer valer los contratos, proteger los derechos de propiedad, asegurar la competencia justa y libre, regular cierto tipo de actividades económicas y proporcionar seguridad y protección general.

Hong Kong, Gran Bretaña, Canadá y Estados Unidos son ejemplos de economías de mercado contemporáneas. Hablando estrictamente, ninguno de estos países tiene una economía de mercado "pura", ya que los gobiernos intervienen en el mercado. No obstante, estas economías se acercan más al modelo de economía de mercado pura que otras.<sup>45</sup>

**Economía dirigida** Una **economía dirigida**, también conocida como *economía planificada centralmente*, describe el sistema económico donde el gobierno es propietario de todos los recursos y los controla. En consecuencia, el gobierno tiene la autoridad para decidir qué bienes y servicios producirá el país, la cantidad de éstos que se producirán y el precio al que se venderán. Por ejemplo, en una economía de mercado, si el gobierno necesita más automóviles, recauda impuestos y luego compra los automóviles a los precios de mercado. En una economía planificada centralmente, la mano explícitamente visible del gobierno ordena a los fabricantes de automóviles, de propiedad estatal y bajo control del estado, que fabriquen más automóviles sin consideración alguna por el precio.<sup>46</sup>

Las economías planeadas centralmente tienen características reveladoras. El gobierno es propietario de los medios de producción: tierra, granjas, fábricas, bancos, tiendas, hospitales, etcétera, que son administrados por empleados estatales. En consecuencia, los precios de los bienes y servicios no cambian a menudo en una economía dirigida porque los funcionarios del gobierno, y no los consumidores, los determinan. Sin embargo, la calidad tiende a variar radicalmente, y a menudo empeora con el tiempo, por lo menos por tres razones:

- En general, hay poca oferta de la mayoría de los productos.
- Los consumidores típicamente tienen pocas o ninguna alternativa.
- No existen incentivos para que las empresas innoven y éstas obtienen pocas ganancias por invertir en mejoras.

Las economías dirigidas dan la impresión de funcionar bien durante periodos cortos, en especial en términos de los índices de crecimiento, porque mediante el control de todo y de todos, el estado tiene una capacidad formidable para movilizar recursos no utilizados o subutilizados para generar crecimiento. Es posible lograr índices de crecimiento impresionantes siempre que la fuente principal del crecimiento ponga a trabajar los recursos no utilizados (principalmente la mano de obra). Asimismo, por lo común, las economías dirigidas desarrollan producción a gran escala, que requiere mucho capital, pero que con frecuencia obtiene tasas marginales de eficiencia, porque se fabrican productos aceptables que no son competitivos de acuerdo con las normas globales.

**Economía mixta** En realidad, no existe una versión pura de una economía de mercado o de una economía dirigida. En cambio, la mayoría de las economías, llamadas en general **economías mixtas**, se clasifican en un punto intermedio del espectro capitalismo-comunismo. Una economía mixta es un sistema en el que las decisiones económicas se basan en su mayoría en el mercado y la propiedad es mayoritariamente privada, pero en la que el gobierno interviene en las decisiones económicas privadas.

Así, el sistema económico mixto tiene elementos de la economía de mercado y de la economía planificada centralmente: el gobierno es dueño de los factores de producción fundamentales, pero los consumidores y los productores privados influyen en los precios y la cantidad.<sup>47</sup> Por ejemplo, el gobierno puede ser dueño de las empresas que fabrican automóviles. Sin embargo, en lugar de decir a los administradores en cuánto deben vender cada automóvil, el gobierno permite que las fuerzas de la oferta y la demanda en el mercado fijen los precios. Los países que comúnmente se clasifican como economías mixtas son: Sudáfrica, Japón, Corea del Sur, Francia, Brasil, Alemania e India.

Inevitablemente surge la pregunta: ¿por qué un país no opta por uno de los tipos económicos puros, apostando ya sea al libre mercado o al control del estado para maximizar

el desempeño económico? En respuesta, los partidarios de las economías mixtas admiten que un sistema económico debe aspirar a lograr las eficiencias endémicas de los mercados libres. Sin embargo, un sistema económico debe, por lo menos, proteger también a la sociedad de los excesos del individualismo y la codicia desenfrenados, e idealmente, aplicar políticas necesarias para lograr índices de desempleo bajos, poca pobreza, crecimiento económico constante y distribución equitativa de la riqueza. Por consiguiente, el hecho de que las formas puras de las economías de mercado y dirigida sean, en teoría, incapaces de alcanzar estas dos metas sin infringir sus principios básicos motiva a muchos países a mezclar elementos de cada tipo.

**Formas de intervención gubernamental** Desde el punto de vista operativo, la intervención gubernamental en la economía mixta adopta varias formas:

- El gobierno central, regional o local puede ser dueño de algunos de los medios de producción, como el caso de Tennessee Valley Authority en Estados Unidos, que genera electricidad para varios estados, o Airbus Industries, que es de propiedad conjunta de varios gobiernos europeos.
- El gobierno puede influir en la producción privada o las decisiones de consumo; por ejemplo, comprando bienes y servicio o subsidiando o gravando ciertas actividades.
- El gobierno puede redistribuir el ingreso y la riqueza en la búsqueda de algún objetivo de equidad, como la medicina socializada y otros programas de asistencia social.

El grado y carácter de intervención gubernamental, aparte de diferir de un país a otro, cambian con el tiempo con base en las tradiciones y tendencias políticas, sociales, culturales e institucionales en un país.

## LIBERTAD ECONÓMICA Y TRANSICIONES DE MERCADO

En las últimas dos décadas ha habido una adopción generalizada de los principios del libre mercado. Los países han redefinido sus entornos económicos al permitir que las leyes de la oferta y la demanda, en lugar de la mano visible de los funcionarios políticos, regulen el precio y la cantidad. Los países que adoptaron grados más altos de libertad superaron a los que no en una variedad de dimensiones. En 2006, las economías libres registraron un INB per cápita de 29,219 dólares, más del doble de los países que eran libres en su mayoría y más de cuatro veces el de los países que tenían economías mayoritariamente no libres.

Se observan pautas similares en cuanto a los niveles de ingreso, índices de crecimiento, estabilidad de los precios y empleo. Además, se han documentado correlaciones positivas entre la **libertad económica** y un ingreso promedio más alto por persona, ingresos más altos de los pobres, mejores expectativas de vida, índice de alfabetización más alto, menor índice de mortalidad infantil y menos corrupción. Colectivamente, estos indicadores confirman la tendencia que viene de largo que indica que los países más libres de impuestos, regulaciones y otros controles gubernamentales logran el mayor crecimiento económico y los niveles de vida más altos (véase la figura 4.5).

**Índice de libertad económica** Desde 1995, Heritage Foundation y el *Wall Street Journal* publican anualmente el **Índice de libertad económica**. Oficialmente, la *libertad económica* se define como “la ausencia de coerción o restricción gubernamental sobre la producción, distribución o consumo de bienes y servicios, más allá de la medida necesaria para proteger y mantener la libertad ciudadana. En otras palabras, la gente es libre de trabajar, producir, consumir e invertir de la manera que considere más productiva”.<sup>48</sup>

Desde el punto de vista operativo, este índice estima el grado en que el gobierno de un país interviene en los principios de la libre elección y la libre empresa por razones que van más allá de la necesidad básica de proteger la propiedad, libertad, seguridad de los ciudadanos y eficiencia del mercado. En términos prácticos, esta encuesta califica a los países en términos de 50 indicadores independientes que se organizan en las 10 dimensiones que

Un sistema económico mixto combina elementos de los sistemas económicos de mercado y dirigidos. En un sistema de este tipo, tanto el gobierno como la empresa privada influyen en la producción, consumo, inversión y ahorro.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

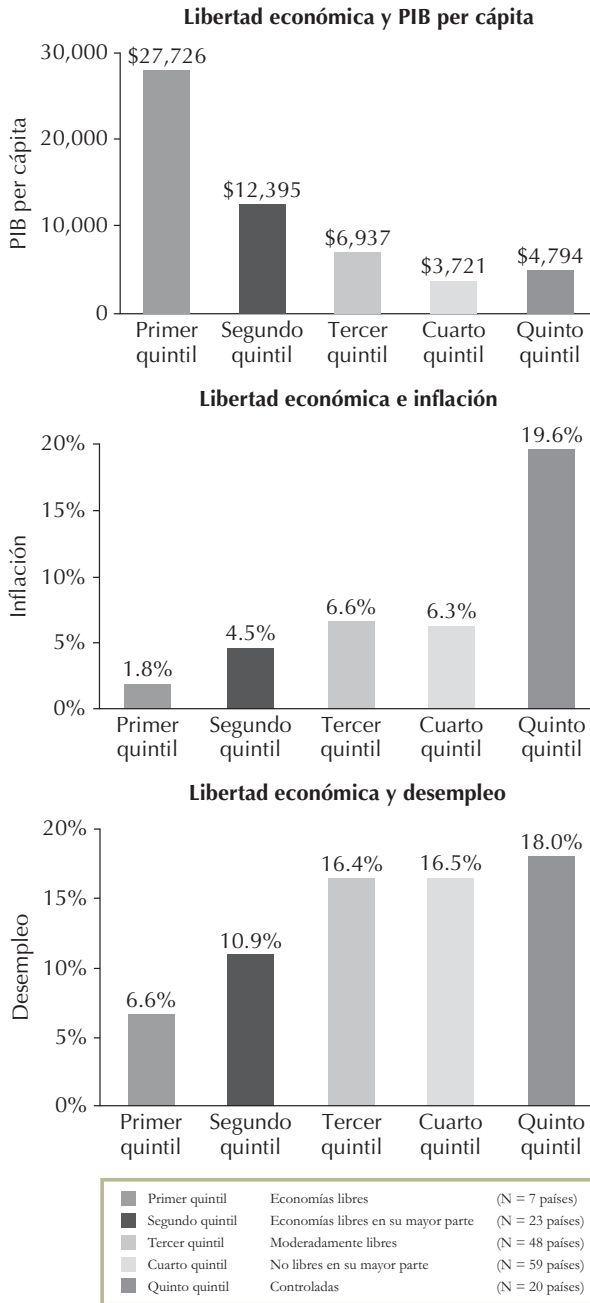
Recuerde que en el capítulo 1 se incluyó la “Competencia global creciente” entre las fuerzas que impulsan la **globalización**. A continuación, se mostró cómo la actividad de los **negocios internacionales** dependía de los entornos competitivos que reconocen la santidad de los derechos de propiedad. Aquí se refuerza ese mismo principio: si no se tiene la seguridad de poder competir con base en la propiedad intelectual bien protegida, es menos probable que alguien quiera innovar e invertir.

Los países que tienen las economías más libres han registrado el mayor grado de crecimiento anual y creación de riqueza.

**FIGURA 4.5**  
**Correlaciones de libertad económica**

Estos gráficos destacan la relación entre la libertad económica y los principales indicadores macroeconómicos. Los datos muestran que cuando existe un grado alto de libertad económica en un país, el desempeño de su economía es sólido. Desde el punto de vista técnico, los países que se consideran más libres en términos económicos se sitúan dentro del quintil superior; los países que se consideran menos libres en términos económicos se clasifican en el quinto quintil. Los países restantes se distribuyen entre el segundo, tercer y cuarto quintil.

Fuente: The Heritage Foundation y *The Wall Street Journal*, *The 2007 Index of Economic Freedom* (2007), en [www.heritage.org](http://www.heritage.org) (se ingresó a la página el 15 de octubre de 2007). Se reproduce con autorización de The Heritage Foundation.



se indican en la tabla 4.4. En términos operativos, cuanto más alta sea la calificación obtenida en un factor, dentro del rango de 0 a 100 por ciento, tanto menor será el nivel de intervención gubernamental en la economía.

Ahora observe el mapa 4.5, que presenta la clasificación de 157 países con base en el grado de libertad económica en 2006. Estos datos muestran que 7 países tienen economías libres, 23 están clasificadas como libres en su mayor parte, 48 son moderadamente libres, 59 no son libres en su mayor parte y 20 son controladas. En función del número de personas, la mayor parte de la población mundial vive en economías que en su mayor parte no son libres (4,160 millones).

Las otras categorías son menos uniformes. Hay 381 millones de habitantes en economías libres, y 647 millones, 792 millones y 271 millones de personas que viven en economías libres en su mayor parte, moderadamente libres y controladas, respectivamente. Los sistemas económicos, en cifras brutas, se distribuyen uniformemente en dos campos: 78 de los 157

**TABLA 4.4 Dimensiones del Índice de libertad económica**

Dimensión	Definición
Libertad de empresa	La capacidad de crear, operar y cerrar una empresa con rapidez y facilidad. Las normas regulatorias onerosas y redundantes constituyen las barreras más perjudiciales para la libertad de empresa.
Libertad de comercio	Medida compuesta por la ausencia de barreras arancelarias y no arancelarias que afectan las importaciones y exportaciones de bienes y servicios.
Libertad monetaria	Medida que combina la estabilidad de los precios con una evaluación de los controles de precios. Tanto la inflación como los controles de precios distorsionan la actividad del mercado. La estabilidad de los precios sin intervenciones microeconómicas es el estado ideal del libre mercado.
Libertad frente al gobierno	Evaluación de todo el gasto gubernamental, incluido el consumo y las transferencias, y las empresas de propiedad estatal. Idealmente, el estado proveerá sólo los bienes públicos verdaderos, con un mínimo de gasto absoluto.
Libertad fiscal	Medida de la carga del gobierno desde el punto de vista de los ingresos. Aquí se incluyen tanto la carga impositiva en términos de tasa tributaria máxima sobre los ingresos (personales y de las empresas en forma separada) y el monto total de los ingresos fiscales como porción del producto interno bruto (PIB).
Derechos de propiedad	Evaluación de la capacidad de las personas de acumular propiedad privada garantizada por leyes claras que el estado hace cumplir plenamente.
Libertad de inversión	Evaluación del libre flujo de capital, en especial, del capital extranjero.
Libertad financiera	Medida relacionada con la seguridad bancaria, así como con la independencia de control gubernamental. La propiedad estatal de los bancos y otras instituciones financieras, como las aseguradoras y los mercados de capital, es una carga ineficiente y el favoritismo político no tiene lugar en un libre mercado de capitales.
Libertad frente a la corrupción	Aplicación de información cuantitativa que evalúa la percepción de la corrupción en el entorno empresarial e incluye niveles de corrupción gubernamental, legal, judicial y administrativa.
Libertad laboral	Medida compuesta de la capacidad de los trabajadores y las empresas de interactuar sin restricción impuestas por el estado.

*Fuente:* The Heritage Foundation y *The Wall Street Journal*, *The 2007 Index of Economic Freedom* (2007), en [www.heritage.org](http://www.heritage.org) (se ingresó a la página el 15 de octubre de 2007). Se reproduce con autorización de The Heritage Foundation.

países estudiados se consideran libres, libres en su mayor parte, o moderadamente libres, mientras que 79 países no son libres en su mayor parte o tienen economías controladas. Una vez más, en términos de cifras de población, el primer conjunto tiene 1,820 millones de habitantes, frente a 4,280 millones en el segundo.

En 2006, la puntuación promedio de libertad económica fue de 60.6 por ciento, el segundo nivel más alto desde que el índice comenzó en 1995, pero representa un retroceso de 0.3 puntos porcentuales con respecto al año anterior. En un paralelo general con el estancamiento de la libertad mencionado en el capítulo 3, las calificaciones de libertad de 65 países aumentaron entre 2005 y 2006, pero las puntuaciones de 92 países disminuyeron. En contraste, de 2004 a 2005, de los 155 países estudiados, 86 países adoptaron más libertades económicas, en comparación con 57 países que impusieron más controles estatales.

## TRANSICIÓN A UNA ECONOMÍA DE MERCADO

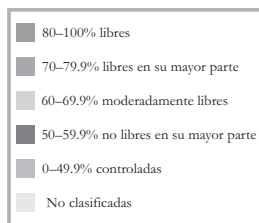
Aunque los estudios recientes sobre libertad económica dejan ver un posible estancamiento en la adopción de los principios del libre mercado, la tendencia a largo plazo muestra ímpetu positivo. Entre 1985 y 2006, 89 por ciento de los países estudiados aumentaron su calificación de libertad económica, 6 por ciento la redujeron y en 5 por ciento no se registraron cambios. La puntuación promedio se ha incrementado de 5.17 en 1985 a 6.4 en el año disponible más reciente. Sin embargo, los críticos señalan que este conjunto original de países estudiados incluía 105 naciones. El conjunto actual está compuesto por una muestra de 157 países, muchos de los cuales eran estados totalitarios que funcionaban con economías dirigidas. Así, a pesar de los indicios prometedores, los datos actuales son dudosos con respecto a la solidez de la tendencia a largo plazo en la libertad económica.

**Libertad económica y desarrollo económico** El índice de libertad económica tiene implicaciones directas en los orígenes y causas del desarrollo económico. En las últimas décadas, los países que tienen el mayor grado de libertad económica han tenido índices altos de crecimiento económico a largo plazo y han disfrutado de más prosperidad que los que tienen menos libertad económica. Lo más significativo es que los países que ocupan los

### MAPA 4.5 Distribución global de la libertad económica

El concepto de libertad económica se basa en la propuesta de que todos los ciudadanos de todos los países tienen el derecho de trabajar, producir, consumir e invertir de la forma que prefieran. En el presente, el Índice de libertad económica clasifica la libertad económica en cinco categorías: libre, libre en su mayor parte, moderadamente libre, no libre en su mayor parte y controlada. Los criterios de clasificación giran en torno al grado en el cual los gobiernos influyen en las decisiones económicas de la gente.

Fuente: *The 2007 Index of Economic Freedom* (The Heritage Foundation y *The Wall Street Journal*, 2007) [www.heritage.org](http://www.heritage.org).



Distribución global de la libertad económica

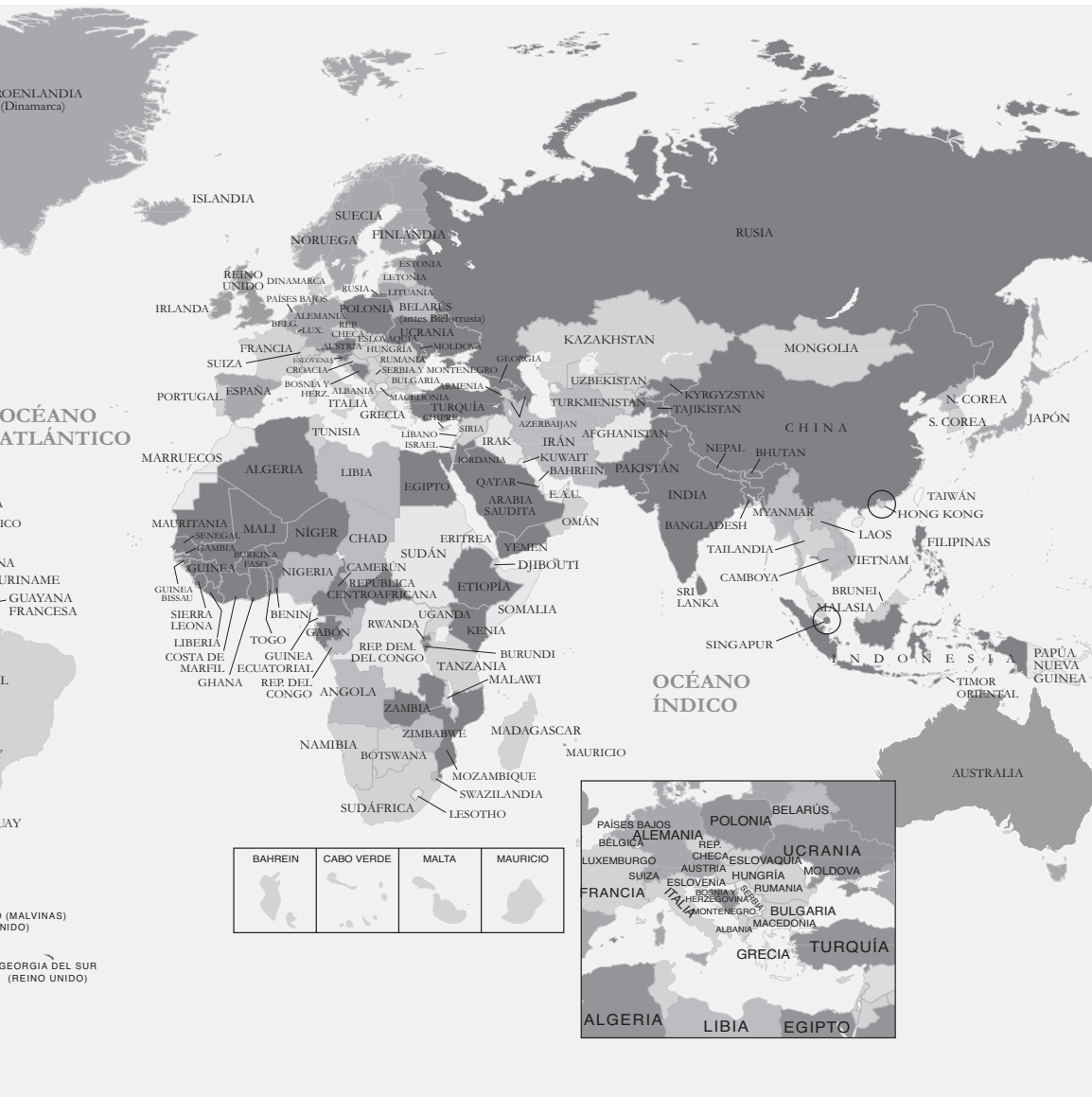
Puntuaciones	Categoría	Número de países
80-100	Libre	7
79-79.9	Libre en su mayor parte	23
60-69.9	Moderadamente libre	48
50-59.9	No libre en su mayor parte	59
0-49.9	Controlada	20



primeros lugares en la clasificación de libertad económica, como Singapur y el Reino Unido, tienden a registrar el crecimiento económico más rápido y los niveles de vida más altos.

Además, los países con niveles bajos de libertad obtuvieron calificaciones peores que hace dos décadas. Un ejemplo es China. Al igual que muchas otras economías emergentes, China tiene índices altos de crecimiento (más de 10 por ciento), pero relativamente poca libertad económica (puntuación de 54 por ciento en el índice de 2007). Si las medidas actuales de libertad económica se hubieran aplicado a China hace 30 años, se habría obtenido un valor de casi cero en el índice. Desde el principio de la transición al libre mercado, el grado de libertad económica en China, junto con el crecimiento económico, se ha incrementado a ritmo constante y muy probablemente seguirá aumentando. Aun así, otros señalan que la puntuación de libertad económica de China ha aumentado sólo de forma marginal de 1995 a 2007, pasando de 52.1 a 54 por ciento. Por otra parte, la calificación de libertad económica de India aumentó de 46.4 a 55.6 en el mismo periodo.

A mayor abundamiento, pocos dudan que la decisión de desacelerar las reformas económicas ponga en peligro el crecimiento. En las últimas décadas se ha demostrado que las economías de mercado superaron el desempeño de sus contrapartes mixtas y dirigidas en buena medida porque, en el caso de las últimas, la propiedad gubernamental y el control de



los factores de producción limitaron el crecimiento. Por cierto, la propiedad y el control del gobierno tienen algunos beneficios, como un índice menor de desempleo y programas sociales de gran alcance. Pese a todo, caso tras caso se demuestra que tienden a crear condiciones de ineficiencia operativa e ineficacia estratégica en el entorno económico.

**El futuro de las economías de mercado** En relación con la ineficacia estratégica, muchas economías mixtas y dirigidas, además de los retos difíciles que enfrentan en el presente, tienen retos futuros. Hay que admitir que, como señalamos antes, las economías dirigidas por el gobierno a menudo se desempeñan bien. Sin embargo, con el paso del tiempo, el poder de sus ventajas típicas (mano de obra barata, instalaciones de producción a gran escala, capital artificialmente barato, poca inversión en investigación y desarrollo) disminuye en la medida que los sistemas de administración y los procesos de producción mejoran en otros países.

Además, las conexiones entre países, que crecen conforme se expande el alcance de los negocios internacionales, permiten el flujo más libre de productos, gente e ideas. En conjunto, estos acontecimientos agravan una limitación fundamental de las economías mixtas y dirigidas. En concreto, el control y propiedad gubernamental de los factores de producción reduce



el comportamiento afín a correr riesgos de los empresarios y las compañías, para buscar los tipos de innovaciones del conocimiento que impulsan cada vez más el crecimiento económico constante.

Las investigaciones muestran que las economías de mercado crean incentivos individuales poderosos que estimulan la innovación, mientras que, al parecer, las economías mixtas y dirigidas no crean incentivos, o si los ofrecen, éstos son muy débiles. En esencia, todo se reduce a una pregunta sencilla: ¿Para qué trabajar duro y arriesgar todo por una idea nueva si todo lo que uno crea es propiedad del gobierno que no le reportará ningún beneficio ni ganancia por sus sacrificios? Hasta hace poco, el costo de las tasas bajas de actividades innovadoras no deterioraba los cimientos de las economías mixtas o dirigidas. Sin embargo, a medida que los mercados globales avanzan de las empresas industriales a las intelectuales, la innovación en sectores tan variados como la atención médica, las comunicaciones, el software y el entretenimiento, ha cobrado mayor importancia como motor del crecimiento a largo plazo de los países.

**Los medios de transición** El proceso de transición a una economía de mercado difiere de un país a otro. Las medidas adoptadas en Irlanda, Tailandia y México son diferentes de las que se han puesto en práctica en China, Brasil, Estonia, Vietnam o Ucrania. No obstante, las experiencias de estos y otros países confirman la búsqueda para crear economías más libres que insten a los gobiernos a adoptar principios y prácticas comunes.

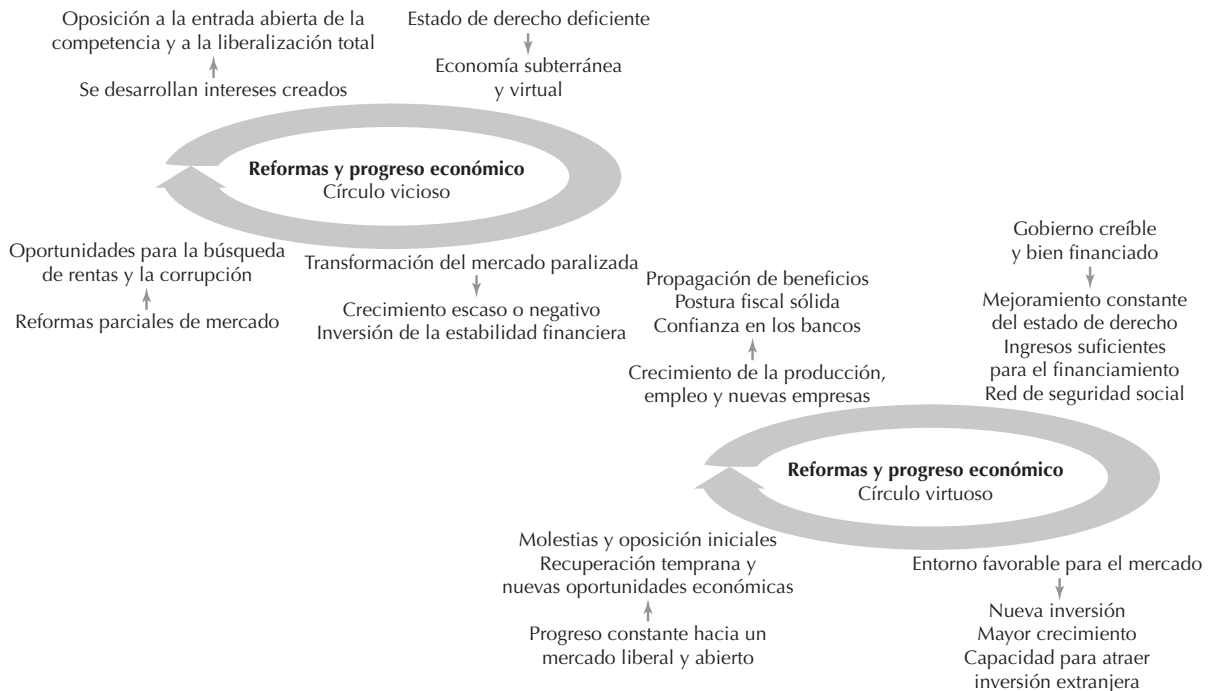
Ante todo, el cambio de una economía dirigida o mixta a una economía de mercado depende de la manera en que el gobierno del país desmantele ciertas características (por ejemplo, los sistemas de planificación central) y cree ciertas otras (por ejemplo, la soberanía del consumidor). En concreto, el éxito de transición parece estar relacionado intrincadamente con la forma en que el gobierno privatice los medios de producción, proteja los derechos de propiedad, reforme las políticas fiscal y monetaria y aplique la regulación antimonopolista. La figura 4.6 identifica las políticas y limitaciones que determinan la transición a una economía de mercado.

La transición a una economía de mercado implica liberalizar la actividad económica, reformar la actividad empresarial y establecer marcos jurídicos e institucionales.

**FIGURA 4.6 Reformas y progreso económico**

Hay varias reformas que son necesarias para lograr el progreso económico, pero también hay factores que lo retrasan.

Fuente: *Finance & Development*, junio de 1999, volumen 36, número 2. FINANCE AND DEVELOPMENT by IMF. Copyright 1999 by INTERNATIONAL MONETARY FUND. Se reproduce con autorización del FONDO MONETARIO INTERNACIONAL en el formato de libro de texto vía Copyright Clearance Center.



**Privatización** Una condición necesaria, pero de ningún modo suficiente, para crear una economía de mercado es que el estado transfiera la propiedad y control de los factores de producción a dueños privados por medio del proceso de **privatización** (la venta y transferencia legal de recursos propiedad del gobierno a intereses privados). La privatización es esencial, no sólo para mejorar la eficiencia del mercado en general, sino también porque sólo un sector privado fuerte puede determinar la relación entre la oferta y la demanda para que conduzca a mejores decisiones de producción y consumo. De ahí que la aspiración de avanzar hacia una economía de mercado exija que el gobierno se aparte de la economía y privatice las empresas de propiedad estatal.

El efecto más inmediato es que la privatización reduce la deuda del gobierno porque elimina la necesidad de subsidiar a las empresas de propiedad estatal que, por lo general, son ineficientes y pierden dinero. A más largo plazo, la privatización aumenta la eficiencia del mercado en vista de que se espera que los dueños privados actúen de manera más enérgica para modernizar las tecnologías, mejorar las prácticas empresariales y crear innovaciones que los administradores designados por el estado. Tal vez el principal motivador sea el hecho de que las compañías privatizadas deben competir en mercados abiertos por materiales, mano de obra y capital. Por consiguiente, las empresas alcanzan el éxito o fracasan por sus propios méritos (además, como indica la figura 4.7, tienen que responder de una manera u otra a sus accionistas).

**Desregulación** La desregulación implica relajar o eliminar las restricciones impuestas a la libre operación de los mercados y las prácticas empresariales. Esto permite que las empresas sean más productivas, ya que ahorran tiempo y dinero que anteriormente se invertían en

#### FIGURA 4.7

La privatización puede convertirse en un dolor de cabeza si los directores no están acostumbrados a responder a los accionistas (o propietarios), que tienen intereses creados en las políticas y prácticas de la empresa.

Fuente: Copyright John Morris, Cartoonstock.com.



“Ésta es la parte de la privatización que no me gusta”.

cumplir con las reglamentaciones. Además, según el argumento, la libertad y los ahorros resultantes alientan a los gerentes a invertir en las innovaciones que producirán después el crecimiento económico.

**Protección de los derechos de propiedad** La protección de los derechos de propiedad significa que los empresarios que crean una innovación pueden reclamar legalmente las recompensas presentes y futuras de su idea, esfuerzo y riesgo. Esta protección también fomenta un entorno económico competitivo, ya que garantiza a los inversionistas y empresarios que ellos, y no el estado, prosperarán gracias al trabajo arduo. Si esta protección no existe o rara vez se aplica, como en el caso de un sistema jurídico basado en los principios del dominio del hombre, las compañías enfrentan un gran riesgo de sufrir violaciones contractuales o de sus derechos de propiedad.

**Reforma fiscal y monetaria** La toma de decisiones económicas por parte de funcionarios políticos a menudo lleva a los gobiernos a aceptar políticas fiscales o de gasto que frenan el crecimiento y elevan las tasas de interés, inflación y desempleo. Para adoptar los principios de libre mercado se necesita que el gobierno dependa de instrumentos orientados hacia el mercado para la estabilización macroeconómica, establezca límites presupuestales estrictos y aplique políticas basadas en el mercado para administrar la oferta de dinero. A menudo, estas medidas crean dificultades económicas temporales. Por ejemplo, el uso del mercado para imponer la disciplina fiscal y monetaria produce entornos económicos que, a su vez, atraen a los inversionistas, empresas y capital necesarios para emprender y financiar el crecimiento.

**Legislación antimonopolista** Los mercados pueden crear situaciones en las que un solo vendedor o productor proporciona un bien o servicio. Cuando una compañía puede controlar la oferta de un producto y, por tanto, su precio, se considera un monopolio. Las prácticas anticompetitivas de los monopolios no son éticas en un mercado libre. Por consiguiente, la liberalización de un sistema económico exige que el gobierno promulgue leyes antimonopolistas que fomenten el desarrollo de industrias con tantas empresas competidoras como el mercado pueda sostener. En tales industrias, los precios se mantienen en un nivel bajo por las fuerzas de la competencia. Los gobiernos que ponen en ejecución leyes antimonopolios evitan que los monopolios ploten a los consumidores y restrinjan el crecimiento del mercado.

## UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

¿Hay alguna maniobra para limitar la libertad económica?

El Índice de libertad económica de 2007 informa que las calificaciones de libertad de 65 países aumentaron de 2005 a 2006, pero las puntuaciones de 92 países disminuyeron. Así como el aparente retroceso de la democracia que se analiza en el capítulo 3 ha provocado debates, algunos se preguntan si puede haber una ofensiva análoga contra la libertad económica.

Indiscutiblemente, las experiencias positivas de los países que han realizado la transición de una economía dirigida o mixta hacia una economía de mercado son impresionantes. Por ejemplo, la transición de China ha generado gran éxito económico. Ha sido la economía de más rápido crecimiento en los últimos 30 años y, en el proceso, ha implantado el programa más veloz y de mayor alcance para salir de la pobreza que ninguna nación haya visto. En otros países, como Irlanda, Brasil e India, las reformas de libre

mercado también se han traducido en más riqueza y niveles de vida mejores.

Con base en estas experiencias positivas, uno pensaría que todos los países aspirarían a hacer lo mismo. En realidad, algunas personas, funcionarios y estrategias políticas cuestionan el beneficio final de cambiar de una economía dirigida o mixta a una economía de mercado. Pocos esperan un proceso de transición fácil. Varios países que desean hacer la transición a una economía de mercado se han topado con dificultades. Estos problemas los han obligado a ajustar a la baja sus pronósticos económicos, así como a enfrentar descontento social y político creciente. En consecuencia, algunos se preguntan ahora si una economía de mercado es verdaderamente la mejor apuesta para la prosperidad futura.

Los críticos de los mercados libres creen que una economía de mercado no puede proteger los valores sociales y desvirtúa la distribución del ingreso. Agregan que una economía de mercado también alienta de acumulación de enormes riquezas e intereses personales poderosos que

amenazan las libertades sociales y los derechos políticos. En consecuencia, los costos de una economía de mercado, cuando se miden en su totalidad, superan con mucho los beneficios que proporciona un gobierno fuerte y activo en una economía mixta.

Por ejemplo, el gobierno francés ha vendido empresas estatales con valor de más de 30,000 millones de dólares a inversionistas privados. Estas ventas han resultado impopulares en términos políticos y cuestionables en materia de competencia. Las encuestas indican que el electorado francés continúa apoyando los programas económicos dirigidos por el estado, así como los programas de asistencia social de gran alcance. Por ejemplo, una encuesta concluyó que 66 por ciento de los ciudadanos franceses preferían la combinación de prestaciones generosas y alto índice de desempleo que impera en Francia a la opción de índices bajos de desempleados y una red de seguridad social más reducida como la que se encuentra en economías de mercado como Estados Unidos y Hong Kong. Ernest-Antoine Seillière, presidente del conglomerado francés CGIP, declara: "Aquí, la seguridad social y la solidaridad social tienen más importancia que la eficiencia."<sup>49</sup>

Además, la función correcta del gobierno en una economía de mercado sigue siendo controvertida. Por supuesto, la mayoría de los partidarios de la economía de mercado creen que el gobierno tiene una función legítima en definir y hacer cumplir las reglas del mercado. Es más polémica la cuestión que se refiere al grado de intervención que debe tener el gobierno en orientar la economía y resolver las desigualdades que el mercado produce.

Por ejemplo, no hay acuerdo universal sobre asuntos como los aranceles proteccionistas, el control federal de las tasas de interés y los programas de asistencia social. Además, cuanto menos intervenga el gobierno en el entorno económico, tanto mayor será la necesidad de tratar de establecer instituciones de mercado, como los bancos centrales y los mercados bursátiles, para estabilizar las condiciones macroeconómicas. Los países en transición deben atender otros aspectos, como el daño al medio ambiente y el desarrollo del capital humano. Para hacer frente a estos temas complicados se necesita más participación del gobierno en los asuntos económicos del estado, y no menos, según reza el razonamiento del argumento.

El reto de la privatización es desacelerar, si no detener por completo, la transición de una economía dirigida a otra de mercado. Los críticos argumentan que la venta de los activos estatales es un proceso político a la vez que económico. Señalan que los objetivos políticos no siempre producen los mejores resultados económicos. Muchas empresas de propiedad estatal, como Pemex, la empresa petrolera estatal de México, se consideran las joyas de la corona de un país. Los países se resisten a la triste perspectiva de venderlas a inversionistas privados, en especial a compradores extranjeros, para continuar privatizando la economía.

Varios impedimentos políticos, como las actitudes típicamente poco cooperativas de los gerentes y empleados existentes de las empresas de propiedad estatal, complican aún más las cosas.<sup>50</sup> En Bolivia, Perú, Venezuela y Ecuador ha habido una reacción cada vez más negativa contra los cambios del libre mercado, incitada en gran medida por la percepción de los lugareños de que las compañías extranjeras prometieron más beneficios de los que finalmente cumplieron. En lugar de productos de alta calidad a precios bajos, las empresas ahora privadas ofrecen servicios demasiado caros y a menudo inconsistentes. Los posteriores disturbios sociales han obligado a los gobiernos a invertir la privatización y a nacionalizar las empresas.<sup>51</sup>

Por último, algunos plantean la propuesta de que una economía mixta no necesariamente condena a un país a tener un desempeño económico deficiente que luego sólo puede arreglarse si el estado se hace a un lado y se dismantelan los programas de asistencia social. Más bien, propugnan por afinar la función económica del gobierno y modernizar las instituciones de asistencia social para alcanzar los niveles competitivos que exige el mercado global. Austria, los Países Bajos y Suecia están siguiendo este camino. Por ejemplo, en los Países Bajos, los sindicatos y el gobierno han pactado restricciones salariales, horarios de trabajo más cortos, disciplina presupuestal y recortes de las prestaciones sociales. Como resultado, el desempleo en Holanda es de aproximadamente la mitad de sus países vecinos y el país disfruta de estabilidad macroeconómica.

El seguimiento de sólo algunos ejemplos destaca el reto multifacético de la transición económica en el mundo. Algunos países, como los de Europa Central y Oriental y Rusia, están pasando simultáneamente por reformas políticas y económicas que requieren muchas libertades económicas nuevas. Otros, como Cuba, Vietnam y China, se centran en la transición económica, pero demuestran tajantemente que no les interesa el cambio político correspondiente. Otros más, como Polonia, Hungría y la República Checa, están liberalizando sus economías a un ritmo rápido, pero tratan de mantener cierto sentido de estabilidad política y social.

Así, aunque los mercados libres dan la impresión de ofrecer un ideal convincente, las tendencias del mercado están lejos de ser fijas. Los países en transición deben idear cómo mantener la estabilidad política y macroeconómica, impulsar el crecimiento económico, mejorar las políticas legales e institucionales y resolver un sinfín de problemas sociales, como la atención médica, seguridad, pobreza y bienestar infantil. Si lo logran, una proyección razonable es la propagación de la libertad política y económica en el mundo. Si no, es posible que surjan demandas cada vez más apremiantes para volver a implantar mayor propiedad y control estatal del entorno económico. ■



## Conozca a los BRIC

El caso introductorio de este capítulo resaltó el éxito acelerado de las economías emergentes.<sup>52</sup> El foco de atención se centra ahora directamente en la vanguardia de las economías emergentes, los así llamados países BRIC: Brasil, Rusia, India y China. Los países BRIC, aunque mucho más grandes en escala y alcance que los otros mercados emergentes, representan simbólicamente las tendencias que se desarrollan actualmente en el mundo. Muchos suponen que adonde vayan los BRIC, los demás los seguirán. Mientras estudiamos surgimiento de los BRIC, hablaremos de las repercusiones en el entorno económico, así como en las actividades de cada empresa en lo individual. Luego, para concluir, veremos las amenazas que pueden hacer que los BRIC se derrumben.

En vista de las tendencias actuales y con proyecciones razonables, en las próximas décadas Brasil, Rusia, India y China se convertirán en una fuerza más grande y poderosa en la economía mundial. En 2050, los BRIC eclipsarán a la mayoría de los actuales países más ricos del mundo, abarcarán más de 40 por ciento de la población mundial y, en combinación, tendrán un PIB ajustado por la PPA de casi 15 billones de dólares. Por consiguiente, las clasificaciones de las economías nacionales cambiarán de forma radical (véase la figura 4.8).

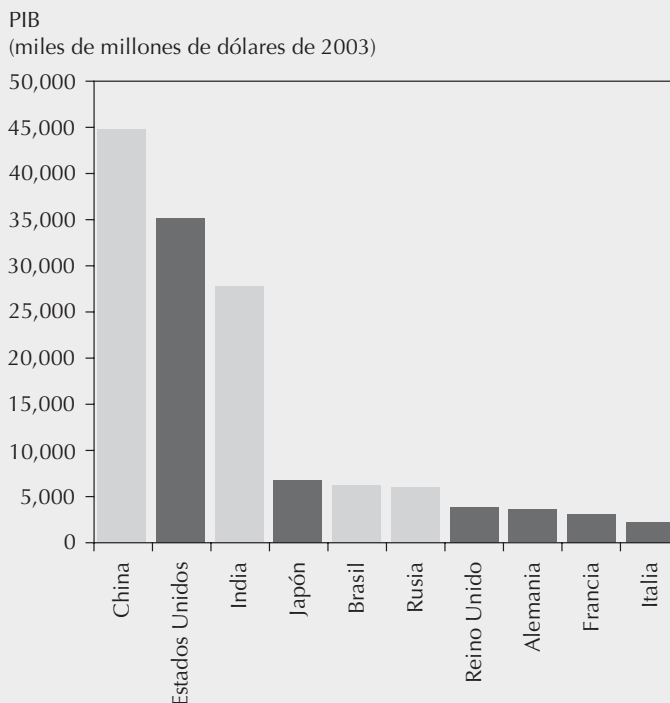
En términos específicos, China e India serán los proveedores globales dominantes de bienes manufacturados y servicios, respectivamente, en tanto que Brasil y Rusia se convertirán en los principales proveedores de materias primas. Colectivamente, en casi cada escala, llegarán a ser la entidad más grande en el panorama global.

La revelación de la influencia de los BRIC como motores del nuevo crecimiento y poder adquisitivo hace pensar a algunos que estas transiciones pueden ocurrir incluso más pronto, en especial, en vista

### FIGURA 4.8 Las economías más grandes del mundo: 2050

Las proyecciones actuales prevén que el orden económico nacional del mundo cambiará drásticamente en las próximas generaciones. A mediados de siglo, es probable que China reclame el primer lugar, seguido de Estados Unidos e India.

Fuente: Dominic Wilson y Roopa Purushothaman, "Global Economics Paper No. 99: Dreaming with BRICs: The Path to 2050" Goldman Sachs, 2005, en [www.gs.com](http://www.gs.com) (se ingresó a la página el 15 de octubre de 2007).



de las poblaciones en edad de trabajar y los índices de productividad decrecientes en las naciones ricas. Los expertos pronostican que la transición más drástica tendrá lugar en los próximos 20 a 30 años.

En 2016, la economía de China será mayor que las de Japón, Reino Unido, Alemania, Francia, Italia y Canadá, con miras a superar pronto a la de Estados Unidos como la economía más grande del mundo a partir de entonces. La economía de India aventajará a la de Japón en 2030 y se convertirá en la tercera más grande del mundo. De las principales potencias económicas del siglo veinte, sólo Estados Unidos y Japón se contarán entre las economías más grandes en 2050.

Esta tendencia también ha determinado las relaciones entre las partes. India y China, los dos países más poblados del mundo, se comprometieron a formar una sociedad estratégica para poner fin a una disputa fronteriza e impulsar el comercio en un trato que marca un giro muy importante en las relaciones entre los gigantes asiáticos. El acuerdo, firmado por los primeros ministros de los dos países, relaja décadas de mutua desconfianza entre las naciones como resultado de una guerra en 1962. “India y China pueden reconfigurar juntas el orden mundial”, proclamó el primer ministro de India Manmohan Singh en una ceremonia a la que asistió su homólogo chino, Wen Jiabao, en el palacio presidencial de India.

Asimismo, el comercio bilateral entre China y Rusia ascendió a 33,000 millones de dólares en 2006, cifra que representa un aumento de 20,000 millones de dólares con respecto a 2005, y se espera que llegue a 70,000 millones de dólares en 2010. China es el cuarto socio comercial más grande de Rusia; Rusia es el octavo de China. Son los miembros principales del Consejo de Cooperación de Shangai, uno de los centros económicos más influyentes del mundo. Las indicaciones señalan el fortalecimiento de los lazos entre estas naciones. A los ojos de muchas personas, Rusia, al retroceder en la democracia y revivir su pasado imperialista, se alinea más en el aspecto político con el estado unipartidista de China.

A principios de 2008, no se había hecho público ningún acuerdo formal del cual sean signatarias las cuatro naciones BRIC. Pese a todo, el cambio estaba en marcha. Los líderes de los BRIC saben que una alianza multilateral amplificaría su influencia política, legal, económica y estratégica. El presidente Putin de Rusia encabeza estos esfuerzos con el objetivo de construir “una nueva arquitectura económica mundial” que refleje el creciente poder de las economías emergentes y la decadencia de los anteriores pesos completos: Estados Unidos, Japón y muchos países europeos.

En una cumbre reciente del G8, el foro de las principales economías de mercado, Putin condenó las organizaciones globales existentes y las tachó de arcaicas y antidemocráticas. “El mundo está cambiando ante nuestros propios ojos”, afirmó. “Los países que apenas ayer parecían condenados irremediablemente al atraso económico se están convirtiendo en las economías de más rápido crecimiento en el mundo hoy en día”. Las economías emergentes, lideradas por los BRIC, ya no quieren simplemente ser parte de la arquitectura obsoleta del mundo; en cambio, quieren avanzar hacia un mundo feliz sin las cargas del pasado.

La difusión de los productos básicos, trabajo, tecnología y empresas fuera de Estados Unidos y sus homólogos ricos ha cambiado el juego de la globalización. Además, el aumento en la complejidad de la tecnología de la información permite reorganizar la producción internacional, con lo que se abren nuevas fronteras de producción para servicios que anteriormente no podían comerciarse. La función cada vez menor de las economías prominentes del siglo veinte desencadenará cambios fundamentales en la estrategia de las empresas, el consumo y las inversiones.

En relación con la estrategia empresarial, las compañías de los países más ricos tratan de reorientar sus operaciones hacia los BRIC. Para muchas, parece existir el consenso tentativo que la sola presencia en esos países, sin importar la forma o estilo de inversión, es más crucial que el producto que la compañía ofrece en realidad. Otras han avanzado en su reorientación, algunas motivadas por la oportunidad, muchas motivadas porque entienden que “las compañías que no adopten un enfoque vigoroso en China e India enfrentarán amenazas a su misma existencia en los próximos años”.

Por ejemplo, GM va viento en popa en China, aun cuando tiene dificultades en Estados Unidos. En 2005, las ventas aumentaron 35.2 por ciento a una cifra histórica de 665,390 vehículos y en 2007 ya era el fabricante de automóviles más grande de China. Rusia es el mercado de más rápido crecimiento de McDonald's. Aunque McDonald's sólo tenía 128 establecimientos en Rusia en 2005, planea agregar cientos más en los próximos años. Del mismo modo, Wal-Mart y Bharti Enterprises, un operador líder en telefonía celular en India, planea abrir cientos de supertiendas Wal-Mart en India en 2010.



Otros hechos resaltan la importancia estratégica de los BRIC. Cisco Systems ha decidido que 20 por ciento de su personal más talentoso debe estar en India dentro de cinco años. En 2007, trasladó a uno de sus ejecutivos de más alto nivel a Bangalore con el puesto de director general de globalización. En una medida más radical, IBM está convirtiendo poco a poco a India en el centro de gravedad de la compañía. De una plantilla de personal local de 9,000 personas en 2003, IBM ahora emplea a 73,000 en India, lo que implica que casi uno de cada cinco trabajadores de IBM se localiza actualmente en India. Después de invertir 2,000 millones de dólares estadounidenses en su operación de India de 2003 a 2006, IBM anunció que invertiría 6,000 millones adicionales en 2008. La decisión histórica de IBM en 2007 de celebrar el Día anual de los inversionistas en los jardines del Palacio de Bangalore simboliza la creciente importancia de las operaciones en India; esta ceremonia nunca se había celebrado fuera de Estados Unidos. Pero este cambio es perfectamente comprensible dado que “India se sitúa en el epicentro del mundo plano”, explicó Michael J. Cannon-Brookes, vicepresidente de desarrollo de negocios en India y China de IBM.

En términos de consumo, los BRIC se encuentran a punto de alcanzar un crecimiento rápido en los productos de consumo. Los análisis económicos recomiendan a las compañías comenzar a aprovechar esta próxima oleada de consumo en virtud de que la demanda de los consumidores despega cuando el INB per cápita se sitúa entre 3,000 y 10,000 dólares.

La primera economía en alcanzar esos niveles fue Rusia. China, India y Brasil mantienen un ritmo de avance constante. En particular, China e India tienen clases medias que aumentan con rapidez y cuyas aspiraciones de demanda están cambiando a ritmo acelerado. Los analistas pronostican que la clase media se expandirá de 50 millones a 583 millones de personas en 2025. De manera más inmediata, entre 2005 y 2015, más de 800 millones de personas en los BRIC rebasarán el nivel de ingreso anual de 3,000 dólares. En este punto, la gente pasará de consumir productos básicos a consumir bienes de marca con precios más altos.

En 2025, aproximadamente 200 millones de personas en estas economías tendrán ingresos anuales superiores a 15,000 dólares. Por ejemplo, sólo hay dos automóviles por cada 100 personas en China, a diferencia de 50 automóviles por cada 100 estadounidenses. En 2040, es probable que la propiedad de automóviles en China aumente a 29 automóviles por cada 100 personas. El número total de automóviles en China e India combinados podría aumentar de alrededor de 30 millones en la actualidad a 750 millones en 2040, más que todos los automóviles que circulan en el mundo hoy en día. Incluso entonces, sin embargo, los índices de propiedad de automóviles en esos dos países será la mitad de los que predominan en Estados Unidos en el presente.

No obstante el desempeño económico espectacular y el potencial de los BRIC, existe cierto escepticismo. En principio, los observadores apuntan el problema endémico del “sesgo de la novedad”, que es la expectativa dudosa de que la tendencia actual continúe en el futuro. En numerosas ocasiones, las empresas, ejecutivos, inversionistas y funcionarios que extrapolan el presente hacia el futuro han cometido errores.

Además, existen varias amenazas prácticas. A pesar del crecimiento económico dinámico, los BRIC enfrentan un futuro de pobreza generalizada y distribución distorsionada del ingreso. En 2025, el ingreso per cápita de más de mil millones de personas en los países más ricos de la actualidad superará los 35,000 dólares. En contraste, sólo cerca de 24 millones de personas, de casi 3,000 millones de habitantes de las economías BRIC, llegarán a ese nivel.

A largo plazo, se proyecta que el ingreso per cápita en Estados Unidos llegue a 80,000 dólares en 2050, mientras que en China probablemente superará apenas los 31,000 dólares; en Brasil será de alrededor de 26,600 dólares y en India de sólo 17,400 dólares. Con la posible excepción de Rusia, cientos de millones de personas en los BRIC serán mucho más pobres en promedio que los ciudadanos de Alemania, Francia, Japón, Italia, Canadá y Estados Unidos. En consecuencia, por primera vez en la historia, las economías más grandes del mundo ya no serán las más ricas si se miden por el INB per cápita.

Inevitablemente, muchos se preguntan si los BRIC podrían derrumbarse en el camino de su transformación en economías milagrosas. Es indudable que los gobiernos de cada país han puesto en marcha políticas económicamente sensatas, han abierto el comercio y los mercados internos y han comenzado a crear instituciones que apoyan el libre mercado. A pesar de todo, hay algo más que una pequeña posibilidad de que las condiciones en una economía, si no en todas, se desfasen por el simple hecho de que la transición de una economía dirigida y controlada hacia el libre mercado se basa en un conjunto de logros muy difíciles de alcanzar. En esencia, tienen que darse cuatro condi-

ciones fundamentales, de manera más o menos coincidente, para que una economía de mercado crezca a ritmo constante:

1. Políticas macroeconómicas acertadas y antecedentes macroeconómicos sólidos (por ejemplo, inflación baja, finanzas públicas prudentes y política gubernamental de apoyo).
2. Instituciones políticas fuertes que promuevan la transparencia, justicia y el estado de derecho.
3. Apertura al comercio, los flujos de capitales y la inversión extranjera directa.
4. Niveles altos de educación, tanto en el nivel primario como en el secundario.

Si estos niveles no se alcanzan, se pone en peligro el desempeño económico actual y el potencial de crecimiento a largo plazo.

Además, la incertidumbre política y los supuestos sociales en cada país limitan su potencial económico. El de Brasil se ha previsto por décadas, pero el país no ha podido cumplir del todo las expectativas debido a problemas de igualdad de ingresos, productividad y educación. Asimismo, la población de Rusia está disminuyendo y la incertidumbre en el país respecto al gobierno, la degradación del ambiente y la infraestructura deteriorada confunden las proyecciones de crecimiento. India, además de otros retos económicos y políticos apremiantes, tiene muchos pobres. La peculiar interpretación del estado de derecho, los derechos de los ciudadanos, la sustentabilidad del medio ambiente y los principios de la democracia plantean problemas en China. Además, China enfrenta una ventana de oportunidad que se está cerrando; en 2020 China tendrá la mayor cantidad de personas ancianas y muy ancianas en el mundo.

Por último, las así llamadas restricciones ecológicas ensombrecen el futuro brillante de todos estos países. El surgimiento de los BRIC pone en riesgo el bienestar y la sustentabilidad del medio ambiente global. El calentamiento global, las materias primas escasas y la creciente contaminación indican que hay un límite finito que los BRIC deben atender antes de rebasar la capacidad de la economía global para abastecerlos y del ambiente para sustentarlos. Es más preocupante el informe de Worldwatch Institute donde se afirma que si China e India, por no mencionar a Rusia y a Brasil, llegaran a consumir recursos y producir contaminación al nivel actual per cápita en Estados Unidos, se necesitarían dos planetas Tierra sólo para sustentar sus dos economías.

En resumen, el surgimiento de los BRIC indica que la próxima generación de desarrollo de la economía global será un camino fascinante, pero accidentado. Sin importar lo demás, estar cerca de alcanzar el aparente potencial redefinirá la estructura de los entornos económicos, pautas de crecimiento y dinámica de la actividad económica en todo el mundo. ■

## PREGUNTAS

1. Traza un diagrama de la secuencia propuesta de la evolución de la economía de los BRIC. ¿Qué indicadores podrían observar las empresas para guiar sus inversiones y organizar las operaciones en los mercados locales?
2. ¿Cuáles son las implicaciones del surgimiento de los BRIC para las carreras profesionales y las empresas en su país?
3. ¿Cree usted que el sesgo de la novedad ha llevado a sobrestimar el potencial de los BRIC? Como gerente de una empresa que evalúa estos mercados, ¿cómo trataría de controlar este sesgo?
4. ¿Cómo podrían los gerentes interpretar el potencial de su producto en un mercado que, en términos económicos absolutos, es grande, pero que, con base en el ingreso per cápita, se caracteriza por una mayoría de consumidores pobres a muy pobres?
5. En caso de que un país BRIC, si no todos, no registrara el desempeño proyectado, ¿cuáles serían algunas de las repercusiones en el entorno económico de los negocios internacionales?
6. Compare y contraste los méritos del INB per cápita frente a la idea de paridad del poder adquisitivo, desarrollo humano y economía ecológica como indicadores del potencial económico de Brasil, Rusia, China e India.

## RESUMEN

- El entorno económico de un país desempeña una función importante en establecer su atractivo para los inversionistas extranjeros.
- Los gerentes evalúan los entornos económicos y pronostican las tendencias de mercado con el fin de tomar mejores decisiones de inversión y operación y formular estrategias más competitivas.
- Entender los entornos económicos de las compañías y mercados extranjeros puede ayudar a los gerentes a pronosticar cómo las tendencias y acontecimientos en esos entornos podrían afectar el desempeño futuro de la compañía.
- El análisis económico estudia varios indicadores de un entorno económico y pone énfasis en cómo las condiciones locales exigen que se ajuste el análisis y la interpretación.
- Los gerentes reconocen que la eficacia del análisis económico depende de identificar los mejores indicadores posibles y luego comprender cómo funcionan por sí solos e interactivamente.
- Las dimensiones económicas importantes son: INB, INB per cápita, paridad del poder adquisitivo (PPA), índice de crecimiento, distribución del ingreso y grado de desarrollo humano.
- El tamaño del mercado (INB o PPA), la riqueza presente (INB o PPA per cápita) de los consumidores y la probable riqueza futura de los consumidores (en términos de la distribución del ingreso y el desarrollo humano) influyen directamente en los beneficios de hacer negocios en un país.
- El producto nacional bruto es una medida amplia del ingreso nacional que es el valor de mercado de los bienes y servicios finales producidos por factores de producción de propiedad nacional. El PNB per cápita se usa para clasificar a los países en términos de su riqueza individual.
- La amplia variación en el costo de la vida en el mundo insta a los gerentes a precisar el verdadero poder adquisitivo de una nación. Un país que tiene un INB per cápita bajo puede tener una economía vibrante, cuando se considera en términos de la PPA.
- La balanza de pagos es un registro de las transacciones internacionales de un país. Los elementos fundamentales son: (1) cuenta corriente: comercio en bienes y servicios e ingreso proveniente de activos extranjeros; (2) cuenta de capital: transacciones en activos reales o financieros entre países, como la venta de bienes raíces a un inversionista extranjero; y (3) balanza de comercio de mercancías: el saldo neto de exportaciones menos importaciones de mercancía.
- Los gerentes afinan su idea del desempeño y potencial económico mediante la evaluación del estado de la inflación, desempleo, pobreza, deuda y balanza de pagos.
- La libertad económica es el grado en que los gobiernos intervienen en el entorno económico. Los países libres tienden a tener un crecimiento económico mayor, mejores niveles de vida y más estabilidad macroeconómica que los países menos libres o reprimidos.
- El tipo de sistema económico es un factor importante para pronosticar el desempeño económico presente de un país y sus perspectivas económicas en el futuro.
- El sistema económico determina quién es propietario de los factores de producción y los controla y, por extensión, el precio y la cantidad de los bienes y servicios.
- En una economía de mercado pura, nadie planea los bienes y servicios que un país produce, y la cantidad en que se producen. En vez de ello, el precio y la cantidad quedan determinados por la mano invisible de la oferta y la demanda.
- En una economía dirigida pura, el gobierno planifica los bienes y servicios que el país producirá, la cantidad en que se producirán y el precio en que se venden.
- Una economía mixta incluye algunos elementos de las economías de mercado y dirigida. Las fuerzas del mercado, así como el gobierno desempeñan una función importante en la dirección de las actividades de inversión de las empresas privadas y las actividades de consumo de los particulares.
- La transición a una economía de mercado tiene lugar cuando las economías dirigidas y mixtas liberalizan las políticas económicas y transfieren más propiedad y control de la economía a las fuerzas del mercado.

## TÉRMINOS CLAVE

balanza de pagos (BDP) (p. 160)  
 capitalismo (p. 164)  
 comercio de mercancías (p. 161)  
 comunismo (p. 164)  
 cuenta corriente (p. 161)  
 cuenta de capital (p. 161)  
 economía de mercado (p. 165)  
 economía dirigida (p. 166)

economía ecológica (p. 153)  
 economía mixta (p. 166)  
 Índice de desarrollo humano (IDH)  
 (p. 151)  
 Índice de libertad económica (p. 167)  
 Índice de precios al consumidor (IPC)  
 (p. 155)  
 inflación (p. 154)

libertad económica (p. 167)  
 paridad del poder adquisitivo (PPA)  
 (p. 148)  
 pobreza (p. 158)  
 privatización (p. 173)  
 producto interno bruto (PIB) (p. 145)  
 sistema económico (p. 164)

## NOTAS FINALES

### 1 Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes:

- Thomas Friedman, "The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century", Farrar, Straus y Giroux, 2005. Clyde Prestowitz, "Three Billion New Capitalists", transcripción de vídeo, *News Hour*, 15 de agosto de 2005, en [www.pbs.org/newshour/bb/economy/july-dec05/prestowitz\\_8-15.html](http://www.pbs.org/newshour/bb/economy/july-dec05/prestowitz_8-15.html); Steven Greenhouse y David Leonhardt, "Real Wages Fail to Match a Rise in Productivity", *New York Times*, 28 de agosto de 2006; David Autor, Lawrence Katz y Melissa Kearney, "The Polarisation of the U.S. Labour Market", *NBER Working Paper No. 11986*, enero de 2006; Autor, Katz y Kearney, "Trends in U.S. Wage Inequality: Re-Assessing the Revisionists", *NBER Working Paper No. 11627*, septiembre de 2005; Kenneth Rogoff, "Betting with the House's Money", *Project Syndicate*, en [www.project-syndicate.org/commentary/rogoff27](http://www.project-syndicate.org/commentary/rogoff27) (se ingresó a la página el 7 de mayo de 2007); Anne O. Krueger, "Stability, Growth, and Prosperity: The Global Economy and the IMF", en [www.imf.org/external/np/speeches/2006/060706.htm](http://www.imf.org/external/np/speeches/2006/060706.htm) (se ingresó a la página el 7 de junio de 2006); Nick Beams, "Global Interest Rate 'Conundrum' Recalls the 1930s", *WSWS*, en [www.wsws.org/articles/2005/jun2005/bond-j14.shtml](http://www.wsws.org/articles/2005/jun2005/bond-j14.shtml) (se ingresó a la página el 14 de junio de 2005); Floyd Norris, "Maybe Developing Nations Are Not Emerging But Have Emerged", *New York Times*, 30 de diciembre de 2006; Angus Maddison, *The World Economy, 1-2030 AD* (Londres: Oxford University Press, 2007); *The World Economy: Volume 1: A Millennial Perspective* (París: Development Centre, 2001); *Volume 2: Historical Statistics* (París: Development Centre, 2003).
- 2 *Hewlett-Packard Annual Report 2001* (2002), en [www.hp.com/hpinfo/investor/financials/annual/2001/text\\_only\\_10k.pdf](http://www.hp.com/hpinfo/investor/financials/annual/2001/text_only_10k.pdf), 2001.
- 3 The World Bank Group, en [www.worldbank.org/data/databytopic/class.htm](http://www.worldbank.org/data/databytopic/class.htm). Véase también "How Many Countries Are in the World?", en <http://geography.about.com/cs/countries/a/numbercountries.htm>.
- 4 Andrew B. Abel y Ben S. Bernanke, *Macroeconomics* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1992), p. 30.
- 5 Abel y Bernanke, *Macroeconomics*, pp. 32-33. Históricamente, el INB se conocía comúnmente como producto nacional bruto. La definición y medida del INB y PNB son idénticas, pero instituciones como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y la Agencia Central de Inteligencia usan en la actualidad el término INB.
- 6 El Banco Mundial con su método Atlas, divide las economías nacionales según el INB per cápita de 2003. Los grupos son: ingreso bajo, \$765 o menos; ingreso medio bajo, \$766 a \$3,035; ingreso medio alto, \$3,036 a \$9,385; e ingreso alto, \$9,386 o más. Para que conste, el Banco Mundial explica el método Atlas como sigue:
- Para calcular el ingreso nacional bruto (INB, antes conocido como PNB) y el INB per cápita en dólares estadounidenses para ciertos propósitos de operación, el Banco Mundial usa el factor de conversión Atlas. El propósito del factor de conversión Atlas es reducir el impacto de las fluctuaciones de los tipos de cambio en la comparación de ingreso nacional entre países. El factor de conversión Atlas para cualquier año es el promedio del tipo de cambio de un país (u otro factor de conversión) para dicho año y los tipos de cambio de los dos años anteriores, ajustado por la diferencia entre la tasa de inflación del país, y hasta 2000, la de los países del G5 (Francia, Alemania, Japón, el Reino Unido y Estados Unidos). A partir de 2001, estos países incluyen la Euro Zona, Japón, el Reino Unido y Estados Unidos. La tasa de inflación de un país se mide por el cambio en el factor de deflación del PIB. (Para más información, visite [www.worldbank.org/data/aboutdata/working-meth.html](http://www.worldbank.org/data/aboutdata/working-meth.html)).*
- 7 Banco Mundial, 2003 Survey (metodología Atlas para el INB per cápita). Típicamente, los precios de muchos productos se consideran y ponderan de acuerdo con su importancia en la economía del país específico.
- 8 Declaración del Dr. Mahbul ul Haq, pakistaní, economista y fundador principal, junto con el Dr. Amartya Sen, de la teoría de desarrollo humano.
- 9 El índice fue creado en 1990 por el economista pakistaní Mahbul ul Haq y se ha usado desde 1993 por el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas en su informe anual. El IDH es comparable a través del tiempo cuando se calcula con base en la misma metodología y datos de tendencias comparables. El HDR 2003 presenta una serie cronológica en el IDH para 1975, 1980, 1985, 1990, 1995 y 2001. Esta serie cronológica usa la última metodología del IDH y los datos de tendencias más actualizados para cada componente del índice.
- 10 El índice de desarrollo relacionado con el género (gender-related development index, GDI) es un indicador compuesto que mide el logro promedio de una población en las mismas dimensiones que el IDH, pero ajusta las desigualdades de género en el nivel de logro en los tres aspectos básicos del desarrollo humano. Usa las mismas variables que el IDH, desagregado por género. La medida de potenciación de género (gender empowerment measure, GEM) es un indicador compuesto que capta la desigualdad de género en tres áreas fundamentales:
- *Participación política y toma de decisiones*, medido en función de la proporción porcentual de hombres y mujeres en los escaños parlamentarios.
  - *Participación económica y poder en la toma de decisiones*, medido en función de dos indicadores: proporción porcentual de hombres y mujeres en puestos como legisladores, funcionarios de alto nivel y gerentes; y la proporción porcentual de hombres y mujeres en puestos profesionales y técnicos.
  - *Poder sobre los recursos económicos*, medido en función del ingreso estimado percibido por mujeres y hombres (PPA en dólares estadounidenses).
- 11 *Process of Preparation of the Environmental Perspective to the Year 2000 and Beyond*. Resolución de la Asamblea General 38/161, 19 de diciembre de 1983, en [www.un.org/documents/ga/res/38/a38r161.htm](http://www.un.org/documents/ga/res/38/a38r161.htm) (se ingresó a la página el 27 de mayo de 2007).

- 12 Joseph Stiglitz, "Good Numbers Gone Bad: Why Relying on GDP as a Leading Economic Gauge Can Lead to Poor Decision-Making", *Fortune*, 25 de septiembre de 2006.
- 13 Murray N. Rothbard, "Ludwig von Mises (1881–1973)", en [www.mises.org/content/mises.asp](http://www.mises.org/content/mises.asp) (se ingresó a la página el 27 de mayo de 2007).
- 14 Los economistas emplean diferentes tipos de índices para medir la inflación, pero el que emplean con mayor frecuencia es el *Índice de precios al consumidor (IPC)*. El IPC mide una canasta fija de bienes y compara su precio de un periodo al otro. Un aumento en el índice indica inflación.
- 15 Michael Wines, "How Bad Is Inflation in Zimbabwe?" *New York Times*, 2 de mayo de 2006.
- 16 Por ejemplo, en 2003, sólo tres países tenían tasas de inflación anual superiores a 40 por ciento; en general, cualquier nivel por encima de esta cifra se considera sumamente dañino. Los principales países industrializados registraron, en su totalidad, inflación por debajo de 3 por ciento (y en Japón persistió la deflación). Además, la inflación en muchos países de ingresos medios y bajos, que en alguna época estuvieron sometidos a presiones inflacionarias extremas, se situó en cifras de un solo dígito a principios del siglo veintiuno. Muchos atribuyeron el descenso de la inflación a una combinación de las presiones de la globalización en los precios y a una mayor vigilancia por parte de los bancos centrales y los responsables de las políticas económicas. Véase Kenneth Rogoff, "The IMF Strikes Back", *Foreign Policy* (enero-febrero de 2003): 39–48.
- 17 "Working Age Population to Hit 940m by 2020", *Xinhua [China]*, 26 de abril de 2004.
- 18 Keith Bradsher, "A Younger India Is Flexing Its Industrial Brawn", *New York Times*, 1 de septiembre de 2006.
- 19 Véase Constance Sorrentino, "International Unemployment Rates: How Comparable Are They?", *Monthly Labor Review* (junio de 2000), en [www.bls.gov/opub/mlr/2000/06/art1exc.htm](http://www.bls.gov/opub/mlr/2000/06/art1exc.htm).
- 20 Véase U.S. National Debt Clock, en [www.brillig.com/debt\\_clock](http://www.brillig.com/debt_clock).
- 21 "Debt Relief Under the Heavily Indebted Poor Countries (HIPC) Initiative", *International Monetary Fund*, en [www.imf.org/external/np/exr/facts/hipc.htm](http://www.imf.org/external/np/exr/facts/hipc.htm).
- 22 Véase "Gap Between Rich and Poor: World Income Inequality", en [www.infoplease.com/ipa/A0908770.html](http://www.infoplease.com/ipa/A0908770.html).
- 23 Zhao Huanxin, "Closing Farm-Urban Income Gap 'Top' Goal", *China Daily*, 1 de febrero de 2005: 1.
- 24 "Chinese Scholars Warn Growing Wealth Gap Likely to Trigger Social Instability", *Associated Press*, 8 de julio de 2005.
- 25 "Transcript, Chapter 18, Episode Three: The New Rules of the Game", *Commanding Heights: The Battle for the World Economy*, en [www.pbs.org/wgbh/commandingheights/lo/index.html](http://www.pbs.org/wgbh/commandingheights/lo/index.html).
- 26 "Impossible Architecture", *Social Watch Report 2006*, en [www.socialwatch.org/en/portada.htm](http://www.socialwatch.org/en/portada.htm) (se ingresó a la página el 27 de mayo de 2007).
- 27 La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) traduce las materias primas alimentarias que están disponibles para consumo humano en un país en su equivalente proteico. Esta medida compensa las diferencias en las proteínas suministradas por diferentes alimentos en cada país. (Visite [www.fao.org](http://www.fao.org).)
- 28 Donald McNeil Jr., "Design That Solves Problems for the World's Poor", *New York Times*, 29 de mayo de 2007.
- 29 Paul Krugman, "Divided over Trade", *New York Times*, 14 de mayo de 2007.
- 30 Calculado al tipo de cambio de 7.65 yuanes por dólar, al 12 de junio de 2007.
- 31 Bradsher, Keith, "Chinese Auto Parts Enter the Global Market", *New York Times*, 7 de junio de 2007.
- 32 El crecimiento de la productividad tiene dos componentes: la tendencia a largo plazo (establecida por la calidad de la fuerza laboral, el ritmo de la inversión de capital y la velocidad de la innovación) y las fluctuaciones más volátiles a corto plazo originadas por el ciclo de negocios. Al principio de una expansión, por ejemplo, la productividad aumenta de manera temporal cuando las empresas presionan mucho a su personal existente antes de contratar nuevos trabajadores. A medida que la economía se desacelera, se reduce la renuencia de ciertas empresas a despedir trabajadores de inmediato.
- 33 "U.S. Labor Productivity Growth in 2006 Was the Lowest in More Than a Decade", *Conference Board*, 23 de enero de 2007; "Making Less with More", *The Economist*, 12 de abril de 2007.
- 34 "World Economic Outlook: Spillovers and Cycles in the Global Economy", *International Monetary Fund*, abril de 2007, en [www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2007/01](http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2007/01).
- 35 Vaya a [www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2187rank.html](http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2187rank.html).
- 36 "U.S. Trade Deficit Rises to Six-Month High", *MSNBC*, 10 de mayo de 2007.
- 37 Eduardo Porter y Mark Landler, "Trade Deficit Stubbornly Defies the Dollar's Slide", *New York Times*, 20 de enero de 2007.
- 38 Según se informa en Elizabeth Becker, "U.S. Trade Deficit Hit Highest Figure Ever in November", *New York Times*, 12 de enero de 2005.
- 39 Becker, "U.S. Trade Deficit Hits \$58.3 Billion as Chinese Imports Surge", *New York Times*, 11 de marzo de 2005.
- 40 "U.S. Trade Deficit Soars to All-Time High", *Forbes*, 12 de enero de 2005, citando a Joel Naroff.
- 41 Según se informa en "US Trade Deficit Soars", *Australian Times*, 13 de enero de 2005.
- 42 "U.S. Trade Gap Widened to Record \$60.3 Billion in Nov", *Bloomberg*, 12 de enero de 2005, citando a Cathy Minehan.
- 43 Bo Nielsen, "Weak Dollar? Currency, in 10-Year Low, May Fall More", en *Bloomberg.com* (se ingresó a la página el 13 de mayo de 2007).
- 44 David Leonhardt, "Gambling against the Dollar", *New York Times*, 1 de noviembre de 2006.
- 45 Algunos expertos proponen que Estados Unidos y varios otros países similares se caractericen como economías de mercado establecidas (EME); este término se refiere tanto a sus altos niveles de ingreso per cápita como a la naturaleza bien desarrollada y relativamente estable de las instituciones que apoyan la operación eficiente de los mercados complejos.
- 46 Las empresas en economías planificadas centralmente mostraban una peculiaridad. La ausencia de competencia y quiebra en este tipo de sistema económico significaba que una vez que una empresa entraba en funcionamiento, sobrevivía por tiempo indefinido, independientemente de su desempeño.
- 47 Michael P. Todaro, *Economic Development*, 6ª ed. (Reading, MA: Addison Wesley, 1996), p. 705.
- 48 William W. Beach y Marc A. Miles, "Explaining the Factors of the Index of Economic Freedom", *2005 Index of Economic Freedom*, en [www.heritage.org/research/features/index](http://www.heritage.org/research/features/index).
- 49 Frank Vanden Broucke, "The EU and Social Protection: What Should the European Convention Propose?", *The Foreign Policy Centre*, en <http://fpc.org.uk/articles/175>.
- 50 International Finance Corporation, *Privatization Principles and Practice* (Washington, DC: Autor, 1995).
- 51 Juan Forero, "Latin America Fails to Deliver on Basic Needs", *New York Times*, 22 de febrero de 2005.
- 52 *Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes:* Dominic Wilson y Roopa Purushothaman, "Global Economics Paper No. 99: Dreaming with BRICs: The Path to 2050", *Goldman Sachs*, en [www.gs.com/insight/research/reports/report6.html](http://www.gs.com/insight/research/reports/report6.html); "Bric by Bric—How the World Will Change", en [www.rediff.com/](http://www.rediff.com/)

money/2003/oct/16guest1.htm; "The BRICs Are Coming—Fast", *Business Week*, 27 de octubre de 2003; Pratap Ravindran, "Global Economy Will Be Built by BRICs", *The Hindu Business Line*, miércoles 12 de enero de 2005, en [www.thehindubusinessline.com/bline/2005/01/12/stories/2005011200310900.htm](http://www.thehindubusinessline.com/bline/2005/01/12/stories/2005011200310900.htm); James F. Hoge Jr., "A Global Power Shift in the Making—Is the United States Ready?", *Foreign Affairs* (julio-agosto de 2004): 2; Daniel Gross, "The U.S. Is Losing Market Share. So What?", *New York Times*, 28 de enero de 2007; Anand Giridharadas y Saritha Rai, "Wal-Mart to Open Hundreds of Stores in India", *New York Times*, 27 de noviembre de 2006; Nirmala George, "India, China to Form Strategic Partnership", *Associated Press*,

11 de abril de 2004; Andrew Kramer, "Putin Wants New Economic 'Architecture'", *International Herald Tribune*, 10 de junio de 2007; "Chilling Time", *The Economist*, 14 de junio de 2007; Anil Gupta y Haiyan Wang, "How to Get China and India Right", *Wall Street Journal*, 28 de abril de 2007: 4; Anand Giridharadas, "India's Edge Goes Beyond Outsourcing", *New York Times*, 4 de abril de 2007; Stephen Roach, "Unstable, Unbalanced, Uncoordinated, and Unsustainable", *Morgan Stanley Global Economic Forum*, 19 de marzo de 2007; véase [www.morganstanley.com/views/gef/archive/2007/20070319-Mon.html](http://www.morganstanley.com/views/gef/archive/2007/20070319-Mon.html); State of the World 2006: China and India Hold World in Balance, Worldwatch Institute; véase [www.worldwatch.org](http://www.worldwatch.org).



# 5

capítulo cinco

## Globalización y sociedad

### Objetivos

- Identificar los problemas para evaluar las actividades de las empresas multinacionales (EMN)
- Evaluar los principales efectos económicos de las EMN en el país de origen y en el país anfitrión
- Comprender los fundamentos del comportamiento corporativo responsable en el ámbito internacional
- Analizar algunos aspectos esenciales de las actividades sociales y las consecuencias de los negocios globales
- Examinar las respuestas empresariales ante la globalización

*No saber no es ninguna vergüenza; la vergüenza es no averiguar.*

—Proverbio ruso



## CASO: Ecomagination y la conciencia ecológica global de GE

Como se señala en el mapa 5.1, un anuncio de televisión reciente comienza invitando a los telespectadores a adoptar la perspectiva de una pequeña rana verde que recorre todo el planeta saltando de un lugar exótico a otro.<sup>1</sup> Sin embargo, no parece que la rana tenga la intención de visitar los centros turísticos habituales: prefiere hacer escalas en lugares como una granja solar en Corea del Sur, una planta de purificación de agua en Kuwait y una granja eólica en Alemania. Para emprender la segunda parte del viaje, la rana salta a un turbomotor GE90 de un avión que vuela sobre China y de ahí lleva a los especta-

### “VERDE ES VERDE”

El anuncio es parte de una importante campaña de promoción de General Electric Company (GE) para su Iniciativa Ecomagination. Anunciada en 2005 por el Director General Jeffrey Immelt, Ecomagination es una estrategia ambiciosa que tiene como objetivo demostrar que un conglomerado con conciencia ecológica puede cuidar los resultados financieros y, al mismo tiempo, cumplir su deber con el ambiente global. De ahí el lema de la campaña: "Verde es verde".

**MAPA 5.1 Recorrido global de la “rana verde” de GE, símbolo del compromiso de la empresa con el medio ambiente**



dores a una fábrica que funciona con carbón “limpio” en algún lugar de Florida. Mientras aborda una locomotora GE Evolution en las Montañas Rocosas canadienses, una voz explica la razón de todo este paseo guiado, en apariencia trivial: “En GE, combinamos la imaginación con tecnología avanzada en todo el mundo para que todos podamos vivir mejor en él”. Al final del viaje la rana se encuentra en medio de la exuberancia de una selva tropical muy verde.

GE, con sede en Fairfield, Connecticut, es la segunda corporación más grande del mundo (en términos de capitalización de mercado) y tiene operaciones en más de 100 países con seis líneas de negocios centrales: financiamiento comercial, financiamiento al consumo, fabricación industrial, infraestructura, cuidado de la salud y comunicaciones. vende, entre otras cosas, aparatos electrodomésticos, motores de avión, aparatos electrónicos de consumo, productos relacionados con la energía,

como paneles solares y generadores de viento y motores de locomotora y es propietaria de NBC Universal en su división de medios de información.

Cuando la compañía anunció su plan de emprender una revolución ecológica interna, GE sorprendió tanto a inversionistas como a consumidores industriales que desde hacía mucho tiempo habían visto a la empresa como un aliado en la lucha contra los activistas y cabilderos ecologistas. Sin embargo, en vista de que cada vez se acumulan más pruebas que sustentan la afirmación que el dióxido de carbono emitido de fuentes hechas por el hombre está aumentando las temperaturas globales típicas, GE ha decidido adoptar una postura más conciliatoria y aliarse con un número creciente de compañías que consideran que los intereses ambientales y los de los inversionistas están intrínsecamente interrelacionados y no son, como se creía, diametralmente opuestos.

### Compromisos y objetivos

La nueva iniciativa representa tres compromisos básicos por parte de GE:

1. Reducir las emisiones invernadero.
2. Duplicar la inversión en investigación y desarrollo de tecnologías “limpias”.
3. Incrementar los ingresos provenientes de esas mismas tecnologías.

GE evalúa ahora a los gerentes de las unidades de negocios no sólo con base en la rentabilidad y el rendimiento del capital, sino también con base en cuánto han logrado reducir las emisiones de dióxido de carbono, el principal gas invernadero (GI) causante del calentamiento global. Las divisiones que consumen mucha energía, como las que atienden a los sectores energético e industrial, son responsables de las reducciones mayores, pero incluso las unidades de servicios financieros y comunicaciones tienen obligación de reducir las emisiones que producen.

El objetivo total de la empresa es una reducción de 1 por ciento con respecto a los niveles de 2004 para 2012. A primera vista, esa meta no parece demasiado ambiciosa, pero representa una mejora considerable si se toma en cuenta el hecho de que, dado el crecimiento proyectado de GE, los niveles podrían elevarse 40 por ciento por encima de los de 2004. Immelt también ha manifestado el compromiso de la empresa para reducir la *intensidad* de las emisiones de GI (el nivel de emisiones en relación con la actividad económica de la compañía) en 30 por ciento durante 2008 y mejorar el uso eficiente de la energía en 30 por ciento para 2012. Para garantizar el cumplimiento de estos objetivos, Immelt ha integrado un equipo interdisciplinario que abarca todas las líneas de negocios para que supervise la planificación y dé seguimiento a los avances logrados.

### Búsqueda de consenso

Además de instituir los cambios internos necesarios para disminuir las emisiones de GI, Immelt ha estudiado más a fondo el entorno político global de GE. Viajó a Bruselas y Tokio para conseguir la participación de los gobiernos belga y japonés en el debate ecológico global y alió a GE con otras empresas preocupadas por el medio ambiente para tratar de influir en los legisladores estadounidenses en asuntos como reducciones obligatorias de GI y, en esencia, exigir leyes semejantes a las que suscribe el Protocolo de Kioto, que requiere a los países miembros reducir las emisiones en 8 por ciento por debajo de los niveles de 1990 para 2012. En colaboración con el Environmental and Natural Resources Defense Council y el Pew Center on Global Climate Change, GE se ha sumado a sus colegas de BP, DuPont y Duke Energy para formar la U.S. Climate Action Partnership, que intenta participar en la definición del debate político internacional sobre el calentamiento global.

Ahora bien, hay que tener en cuenta que ni GE ni sus aliados empresariales pretenden estar actuando estrictamente por motivos cívicos: como de costumbre, y como es lógico también, actúan como más conviene a sus intereses, en particular, la idea de que las empresas que toman iniciativas ecológicas están adquiriendo una ventaja estratégica sobre otras empresas que aún están rezagadas en ese aspecto. En virtud de que otros países ya están aplicando los límites estipulados por el Protocolo de Kioto, y que otras jurisdicciones, como el estado de California, se preparan para establecer sus propios límites, las empresas globales tienen mucho más que considerar cuando se trata de formular estrategias para el futuro y realizar inversiones a largo plazo en un entorno de regulación cada vez más fragmentado. Con la mitad de sus mercados localizados fuera de Estados Unidos, GE ya está bajo la jurisdicción de gobiernos extranjeros que son más activos que Estados Unidos en la solución de los problemas ambientales.

## TÁCTICAS TECNOLÓGICAS Y PRODUCTOS QUE NO DAÑAN EL AMBIENTE

Bajo la dirección de Immelt, GE también se prepara para duplicar la inversión en investigación y desarrollo de tecnologías limpias, incluidos los procesos de energía renovable y purificación de agua y los productos que hacen uso eficiente de los combustibles, de 700 millones de dólares en 2005 a 1,500 millones de dólares en 2010. A su vez, GE espera un crecimiento considerable de los ingresos. Sus productos Ecomagination produjeron 6,000 millones de dólares en 2004, 12,000 millones en 2006 y 14,000 millones en 2007. La compañía espera incrementar dicho total a 20,000 millones de dólares en 2010 y así como van las cosas, parece que las proyecciones marchan de acuerdo con lo planeado.

En 2005, cuando se lanzó la iniciativa Ecomagination, GE comercializaba sólo 17 productos que satisfacían sus propios criterios Ecomagination; en 2007, producía 45 de esos productos. Es interesante observar cómo GE posiciona sus productos ecológicos en su sitio Web corporativo. En el sitio de Ecomagination, explica algunos de sus productos. Ha desarrollado unidades de energía auxiliares para los camiones con el fin de contribuir a reducir la quema de gasolina cuando el camión no está en movimiento, pero tiene el motor prendido. También ha desarrollado un nuevo sistema de combustión para turbinas de gas que reduce las emisiones y un nuevo motor Diesel que se usa en locomotoras en Kazajstán y genera la misma potencia en caballos de fuerza, pero consume menos combustible que los motores precedentes.

En su principal sitio Web corporativo, también analiza cómo sus otros productos estándares, como lavadoras de ropa, refrigeradores y focos, también ahorran energía. Además, GE se ha propuesto establecerse como consultor de “servicios de energía” y participar en licitaciones de contratos para mantener plantas de purificación de agua y granjas eólicas, una empresa que podría ser cinco veces más lucrativa que simplemente fabricar los productos necesarios para esos proyectos.

### “Resolver los problemas ambientales es buen negocio”

GE insiste en que los mercados de dichos productos y servicios están creciendo y son rentables, e Immelt está convencido de que aprovecharlos no sólo ayuda al medio ambiente, sino que también fortalece la posición estratégica de GE con importantes oportunidades para obtener utilidades. Como comenta un ejecutivo de GE: “Resolver los problemas ambientales es buen negocio... y constituye una importante estrategia de crecimiento para la compañía”.

GE también considera que su estrategia Ecomagination es una respuesta necesaria a las demandas de los clientes. Antes de embarcarse en esta iniciativa, GE pasó 18 meses trabajando con clientes industriales, invitando a gerentes a “sesiones de ensoñación” de dos días para imaginar la vida en 2015 y analizar los tipos de productos que se necesitarían en ese entorno. ¿El resultado? GE salió de estas charlas con la impresión indeleble que tanto sus clientes como los entornos sociales y políticos en los que hacía negocios exigirían productos “limpios” más ecológicos.

### A la ofensiva

“No es sólo que GE quiera atiborrarlos con cuestiones ambientales”, advirtió el ex vicepresidente de GE David Calhoun. “Decidimos que si esto es lo que nuestros clientes quieren, vamos a dejar de esconder la cabeza en la arena, esquivar los intereses ecologistas y pasar de la defensiva a la ofensiva”. En realidad, muchos de los competidores asiáticos y europeos de GE han empezado ya a invertir en tecnologías más limpias, y GE sabía que no podía arriesgarse a quedarse atrás. En la actualidad, la compañía se centra en mercados florecientes de países en vías de desarrollo, como China e India, donde el rápido crecimiento económico ha creado la necesidad de más infraestructura, como sistemas de alcantarillado y suministro de agua, y de medios para frenar los niveles asombrosamente altos de contaminación. Sólo China, que es hogar de no menos de 16 de las 20 ciudades más contaminadas del mundo, ha destinado ya 85,000 millones de dólares para investigaciones ecológicas.



Las locomotoras New Evolution™, fabricadas bajo pedido de Kazajstán, reducen el consumo de combustible entre 3 y 5 por ciento, o aproximadamente 189,999 galones menos de combustible durante la vida útil del motor.

Los productos de la línea Ecomagination de GE abarcan toda la gama, desde los focos Diamond Precise, de larga duración que ahorran energía, hasta la locomotora Evolution, que produce menos emisiones y consume energía con mayor eficiencia.

## REACCIONES MIXTAS

Como era de esperar, GE ha recibido muchos elogios por sus esfuerzos para proteger el medio ambiente. Ocupó el primer lugar en la lista de la revista Forbes de las “Compañías más admiradas” en 2007, y se ganó un lugar en el Índice de sustentabilidad Dow Jones, que identifica a las 300 empresas que mejor se desempeñan según una combinación de criterios ecológicos, sociales y financieros.

Al mismo tiempo, sin embargo, la compañía ha generado cierto grado de escepticismo. ¿Qué sucederá, por ejemplo, si los mercados a los que está apostando no cristalizan con suficiente rapidez (o no cristalizan en absoluto)? Por ejemplo, en las décadas de 1980 y 1990, varias empresas, como DuPont y las compañías de agua británicas y francesas como Suez, pronosticaron crecimiento de dos dígitos en los mercados de tecnología limpia e invirtieron cantidades enormes en el área, sólo para verse forzadas a reducir sus esfuerzos de manera considerable cuando la demanda no aumentó como se esperaba.

Otro riesgo potencial gira en torno a la participación de las naciones en vías de desarrollo en el movimiento por tecnologías limpias. En concreto, ¿estarán dispuestas a pagar los precios que los países desarrollados pagan por la tecnología que llega al mercado? Incluso Calhoun, de GE, admitió que, por lo menos en el mercado chino, que es clave, los márgenes eran ya muy estrechos. Además, GE todavía tiene que enfrentar el reto de implementar los cambios internos que conlleva su incipiente estrategia ecológica. Tradicionalmente, la cultura de GE está acostumbrada a estrategias de cambio gradual en productos y servicios que con el tiempo se ha demostrado que son confiables. De hecho, su muy proclamado programa Seis Sigma, abanderado por Jack Welch, ex Director General de GE, desalienta inherentemente la desviación radical y corre riesgos de manera innecesaria. Es posible que la alta dirección pase apuros cuando se trate de persuadir a los equipos de marketing, ventas y producción de que los productos Ecomagination, no probados ya que se encuentran en sus primeras etapas, valen la pena el riesgo.

Luego, por supuesto, están los clientes y los accionistas. Muchos clientes de GE trabajan en el sector de servicios públicos, que ha asumido un papel de liderazgo en hacer caso omiso de las advertencias sobre el cambio climático y oponerse a las leyes ecológicas. En 2007, se presentó a GE una resolución de los accionistas para exigir a la alta dirección que documentara los costos, beneficios y utilidades proyectados para la iniciativa Ecomagination. Los inversionistas parecían especialmente preocupados por el reciente activismo de la empresa y la posibilidad de que las iniciativas ecológicas que acababa de instituir alienaran a clientes industriales.

En esencia, la cuestión se reduce a si la estrategia ecológica de GE producirá suficientes resultados ecológicos y económicos para satisfacer a los clientes, accionistas, gobiernos y sociedades de todo el mundo.



## Introducción

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

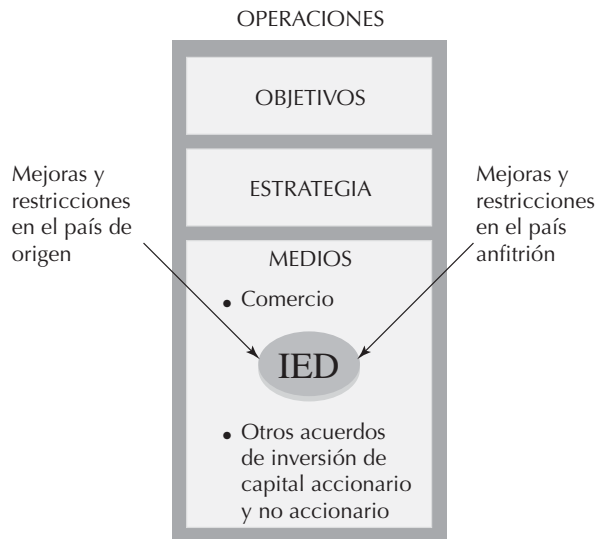
Recordatorio de definiciones: en el capítulo 1 se definió la **empresa multinacional (EMN)** como una compañía con un enfoque mundial en los mercados y producción, o una empresa con operaciones en más de un país. En el mismo capítulo, se definió **inversión extranjera directa (IED)** como una forma de inversión que da al inversionista una participación de control en una compañía extranjera.

Como aprendimos en el capítulo 1, hay tres críticas principales de la globalización de las empresas: la amenaza a la soberanía, la amenaza al crecimiento y la amenaza de desigualdad creciente. Las EMN, cuyo mayor impacto en los países anfitriones se relaciona con las estrategias de inversión extranjera directa (IED), se enfrenta constantemente a preguntas que surgen de este grupo de críticas y tiene que responder por los efectos de sus actividades, tanto en el país de origen como en el país anfitrión.

La figura 5.1, que describe las principales relaciones entre las empresas globales y los países de origen y anfitriones, nos recuerda que las políticas gubernamentales pueden alentar o restringir la IED. En casi todos los sentidos, esta ambigüedad no es difícil de entender. Todo país puede usar el dinero que entra con la IED, pero a muchos les preocupa que la orientación global de las EMN pueda volverlas insensibles a los intereses e inquietudes locales.

Asimismo, aunque no todas las EMN son enormes, muchas de ellas son realmente inmensas, y su tamaño molesta a muchos países. Admitámoslo: si uno es un país que hace negocios con una EMN cuyas ventas son superiores al PIB, tiene derecho a preocuparse por el posible desequilibrio de la relación. Y no hay que confundirse: las EMN ejercen mucho poder al negociar arreglos comerciales con gobiernos pequeños y cuando debaten sobre los términos en que operarán en una jurisdicción extranjera, los altos ejecutivos de EMN a menudo esperan tratar directamente con los jefes de estado.

No sorprende entonces que diversos grupos en el país anfitrión (así como en el país de origen) presionen con frecuencia a los gobiernos para que adopten políticas que regulen las



**FIGURA 5.1**  
Influencias del país de origen y el país anfitrión en la asignación de la IED

Tanto en el país de origen como en el país anfitrión las políticas gubernamentales pueden fomentar o restringir las políticas de IED de las EMN. En los dos países, por ejemplo, una variedad de grupos trabajan para regular el impacto de las empresas gigantes, que pueden ejercer poderes considerables en las negociaciones de las condiciones de asignación de la IED.

actividades de las EMN. El crecimiento en la IED en todo el mundo hace probable que tales grupos observen con mayor detenimiento a las EMN en el futuro.

En este capítulo, se analiza el impacto de la IED tanto en el país de origen como en el país anfitrión y luego se examina una serie de cuestiones relacionadas con las responsabilidades sociales de la EMN, cuyas estrategias incluyen penetrar los mercados extranjeros o comprar mercancía del exterior.

## Evaluación del impacto de la IED

Aunque muchos países responden con suspicacia a la IED y los posibles compromisos que puede implicar, otros países, como Vietnam, han sustituido con entusiasmo los obstáculos por incentivos. En los primeros cuatro meses de 2007, las compañías extranjeras invirtieron 1,430 millones de dólares en Vietnam y el gobierno expidió licencias para 298 nuevos proyectos valuados en casi 3,000 millones de dólares durante el mismo periodo. El país del sureste asiático confía en que el total ascienda a 12,000 millones de dólares a finales del año.

Asimismo, tanto los países industrializados como los que se encuentran en vías de desarrollo han desregularizado los mercados, privatizado las empresas nacionales, liberalizado la propiedad privada y alentado la integración regional con el objetivo de crear ambientes más favorables para la inversión extranjera. Los flujos de IED se contrajeron después del 11 de septiembre de 2001, pero volvieron a repuntar a principios de 2003. Aunque los países desarrollados siguen siendo los principales beneficiarios de la IED mundial, muchos países en desarrollo, sobre todo China, reciben ahora dosis saludables. Las tendencias recientes en la IED incluyen afluencia de IED en las áreas de servicios y recursos naturales, mayor participación de las empresas de países en vías de desarrollo y de países en transición económica, un creciente número de fusiones y adquisiciones internacionales y liberalización continua de las políticas gubernamentales.<sup>2</sup>

El resultado, como puede verse en la figura 5.2, es el surgimiento de la IED como uno de los mayores contribuyentes al crecimiento y desarrollo global, que extiende los beneficios del capital, tecnología, experiencia administrativa, empleo y riqueza a casi todos los rincones del mundo. Sin embargo, como se ha señalado, las actividades de IED siguen suscitando controversias.<sup>3</sup> Muchos países que han abierto sus mercados a la IED han sufrido disturbio económicos y sociales; otros han visto cómo la inversión de las EMN puede impedir el progreso de las compañías nacionales.

Por el otro lado de la moneda, las propias EMNs también se han topado con problemas. En particular, muchas inversiones importantes en empresas en el extranjero han producido rendimientos deficientes. Con el propósito de optimizar el desempeño, las empresas distribuyen a menudo los recursos entre varios países, pero las asignaciones están influidas por las diferentes interpretaciones gubernamentales de los costos y beneficios relativos de la IED. Por ejemplo, si un gobierno cree que una EMN ejerce demasiado poder económico en el país,

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 4 observamos que las políticas económicas de un país se cuentan entre los principales indicadores de las metas del gobierno, el uso planificado de las herramientas económicas y las reformas proyectadas para el mercado; también se señaló que, debido a que los cambios en la política pueden fortalecer la competitividad de un rival, las empresas necesitan estar muy pendientes de los cambios en las políticas de los países donde los competidores de la industria tienen operaciones.

Grupos de presión insisten en restringir las actividades de las EMN en el país de origen y en el extranjero.

El esfuerzo para crear ambientes propicios para la inversión ha llevado a muchos países a sustituir los obstáculos con incentivos para IED.

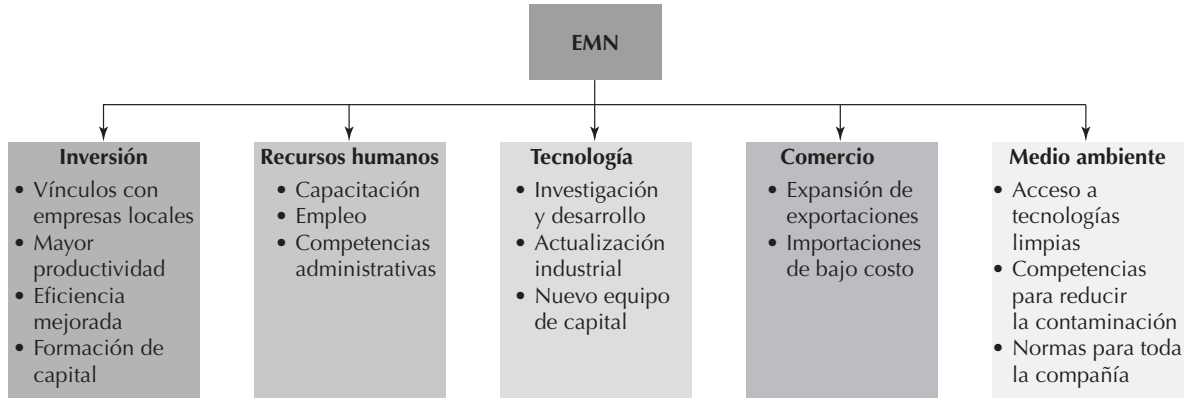
El predominio cada vez mayor de la IED exige comprender mejor los puntos de vista del país de origen y el país anfitrión.



### FIGURA 5.2 Lo que ofrecen las EMN

Simplemente por su tamaño, muchas EMN poseen vastas reservas de recursos en diferentes áreas que pueden aplicar a cumplir los objetivos económicos y sociales del país anfitrión. Sin embargo, los críticos se preguntan si dichos activos se aplican adecuadamente a las tareas económicas y sociales en cuestión.

Fuente: Adaptado de *World Investment Report 1992: Transnational Corporations: Engines of Growth: An Executive Summary* por la División de empresas transnacionales y administración © 1992. Naciones Unidas. Se reproduce con autorización del editor.



#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Recuérdese la advertencia del capítulo respecto a que, al igual que cualquier otra inversión, la IED está sujeta al **riesgo político** (el riesgo de que las decisiones o acontecimientos políticos en un país afecten negativamente la rentabilidad o sustentabilidad de un inversionista).

puede decidir que los costos de dicho poder superan los beneficios de recibir capital y tecnología, y quizá imponga restricciones a las actividades de la EMN. Si eso sucede, la EMN podría decidir asignar menos recursos a ese país en particular. Los empresarios del mundo tienen que estar conscientes de estas variaciones y, siempre que sea posible, tratar de aclararlas. Los ciudadanos, ya sea del país anfitrión o del país de origen, tienen que presionar para que el gobierno adopte políticas que favorezcan el interés nacional.

#### CONSIDERACIÓN DE LA LÓGICA DE LA IED

Los dos grupos de responsabilidades exigen comprender por qué, en distintas circunstancias, los países pueden reaccionar ante la IED en espíritu de oposición, suspicacia o cooperación. Este esfuerzo significa que debemos examinar la relación entre dos factores:

- Las decisiones de quienes realizan inversiones extranjeras (típicamente, las EMN).
- Sus posibles efectos en los países que reciben la IED.

Para comprender mejor las diferentes maneras en que esta relación puede afectar las actividades de IED, se estudiarán tres áreas en las que podemos verla en acción y evaluar sus efectos: *equilibrio entre las partes interesadas, relaciones de causa y efecto y efectos individuales y agregados*. Como se verá, en cada una de estas áreas se encuentran ciertos errores típicos de lógica que deben tenerse en consideración al tratar de evaluar los resultados de esta relación.

Las compañías deben satisfacer a:

- Accionistas.
- Empleados.
- Clientes.
- Sociedad.

**Equilibrios entre las partes interesadas** Para prosperar (e incluso, sobrevivir), una empresa debe satisfacer a diferentes grupos de partes interesadas, incluidos los **accionistas**, empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general. Es evidente que este acto de malabarismo suele ser muy difícil. En el corto plazo, por ejemplo, los objetivos de cada grupo a menudo son contradictorios. Los *accionistas* quieren más ventas y productividad (que producen utilidades y rendimientos más altos). Los *empleados* quieren lugares de trabajo más seguros y mejor remuneración. Los clientes quieren productos de mejor calidad a precios más bajos. A la sociedad le gustaría que las empresas pagaran más impuestos, brindaran más apoyo a los servicios sociales y que los ejecutivos tuvieran un comportamiento más digno de confianza.

En el *largo* plazo, todas estas aspiraciones deben satisfacerse de manera adecuada. En caso contrario, hay muchas probabilidades de que no se cumpla ninguna, en especial si cada grupo de interés tiene poder suficiente para paralizar las operaciones. Además, como ya se ha indicado, los grupos de presión, que pueden reflejar los intereses de cualquiera de las partes interesadas, cabildan con los gobiernos para que regulen las actividades de las EMN tanto en el país de origen como en el extranjero.



Como se señaló en el caso introductorio, por ejemplo, la iniciativa Ecomagination de GE ha generado presión de varios grupos, incluidos los clientes y los accionistas preocupados por la rentabilidad; varios gobiernos que deben ocuparse de emitir reglamentaciones; empleados preocupados por los cambios en las estrategias y metas de la compañía; y los cabilderos ambientalistas, ONG y empresas similares preocupados por la conservación del medio ambiente. Cada uno de estos grupos tiene influencia muy fuerte en las operaciones de GE y el éxito que tiene en el mercado.

Por desgracia, aunque la gerencia de una empresa debe tomar en consideración todos estos intereses que compiten entre sí, también debe prestarles, *en cualquier periodo determinado*, atención desigual. En ciertas circunstancias, la gerencia puede desviar las ganancias hacia los consumidores; en otras, puede dirigirlos a los accionistas. En resumen, el proceso implica un *equilibrio*, pero hacer concesiones para lograr el equilibrio es difícil incluso en el entorno de origen. En el extranjero, la familiaridad insuficiente con las costumbres o las propias partes interesadas complica el desafío de elegir el grupo que necesita más atención, en particular si los intereses dominantes difieren entre los países en los que opera la empresa.

También es importante entender que para que los consumidores salgan ganando, por ejemplo, los accionistas no tienen necesariamente que perder. A veces así sucede, pero también es posible que tanto los clientes como los accionistas ganen. Si los clientes reciben productos de mejor calidad a precio más bajo, las ventas totales aumentarán y producirán un posible crecimiento de las utilidades y, por lo tanto, ganancias para los accionistas.

**La cuestión de las relaciones de causa y efecto** Digamos que cuando se ha tomado una decisión, dos factores (por ejemplo, nivel de desempleo y nivel de inversión extranjera directa) resultan afectados simultáneamente y los dos efectos reflejan una pauta en apariencia predecible; por ejemplo, cuando uno sube, el otro baja. ¿Se puede concluir que son interdependientes? No necesariamente. Un incremento simultáneo en el desempleo general de una nación y la IED no significa que el aumento en la IED haya causado el aumento en el desempleo. No obstante, los que se oponen a la IED insisten en tratar de vincular las actividades de las EMN a los problemas en los países beneficiarios, como la distribución desigual del ingreso, la corrupción política, la degradación ambiental y la pobreza social.<sup>4</sup>

En contraste, los defensores de las actividades de las EMN tienden a presuponer una relación (positiva) entre dichas actividades y efectos en los países beneficiarios, como mayor recaudación de impuestos, niveles más altos de empleo y exportaciones y mayor innovación. Como regla, ambas partes están más activas durante los periodos en que el gobierno local considera propuestas ya sea para restringir o estimular la IED. En muchos casos, ambos grupos presentan datos precisos y convincentes en apoyo de sus demandas, pero aún tenemos otro problema: nuestra participación siempre es incompleta porque nunca se puede saber lo que habría ocurrido si una EMN hubiera tomado una decisión diferente; por ejemplo, si se hubiera establecido en otro lugar y hubiera instituido diferentes prácticas.

**Efectos individuales y agregados** Las EMN, de acuerdo con un observador sagaz, son como los animales en un zoológico: “las multinacionales (y sus filiales) tienen varias formas y tamaños, desempeñan funciones distintivas, se comportan de manera diferente y cada una produce impactos sobre el ambiente”.<sup>5</sup> Evidentemente, pues, no tiene mucho sentido caer en generalizaciones sobre las actividades de inversión de las EMN y sus efectos en las naciones donde deciden invertir.

Algunos países evalúan a las EMN y sus actividades de manera individual o caso por caso. Claro, este enfoque puede fomentar más justicia y control más estricto, pero consume mucho tiempo y es costoso. Por tanto, otras naciones prefieren aplicar las mismas políticas y mecanismos de control a todas las EMN, aun cuando con este método se arriesgan a perder algunas buenas oportunidades mientras tratan de evitar otras que más bien son dudosas. Además, es difícil elegir entre estos dos métodos porque los gobiernos que han aplicado uno o el otro han estado muy lejos de pronosticar atinadamente el impacto futuro de las actividades de IDE en sus jurisdicciones.

Los efectos de las actividades de las EMN pueden ser, al mismo tiempo, positivos para un objetivo nacional y negativos para otro.

La IED puede dar por resultado una situación en la que todos salgan ganando, que algunos ganen y otros pierdan, o que todos salgan perdiendo en los dos países en cuestión.

Es difícil determinar si las actividades de las EMN causan condiciones que afectan a la sociedad.

La filosofía, acciones y metas de cada EMN son únicas.

La inversión extranjera directa puede ser positiva para la riqueza de los accionistas de las EMN, en especial en las economías emergentes que están liberalizando el mercado e instituyendo reformas estructurales.

El efecto de una IED en lo individual puede ser positivo o negativo.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Recuérdese que, en el capítulo 4, examinamos el **efecto en la balanza de pagos** desde la perspectiva de las empresas que quieren invertir en países extranjeros. Irónicamente, en virtud de que sus propios actos influyen en la **balanza de pagos** del país anfitrión, es muy conveniente que una empresa que tiene operaciones en el exterior se mantenga al tanto de los movimientos en la balanza de pagos de ese país y, sobre todo, de los acontecimientos que podrían inducir a los gobiernos a adoptar medidas para corregir los desequilibrios.

La fórmula para determinar el efecto en la balanza de pagos es sencilla, pero los datos empleados deben estimarse y están sujetos a supuestos.

## El impacto económico de las EMN

Las EMN pueden afectar muchas facetas de la economía de un país: la balanza de pagos, el crecimiento, los objetivos de empleo, etcétera. En diferentes condiciones, estos efectos pueden ser positivos o negativos, ya sea para el país anfitrión o el país de origen. Además, lo mismo puede decirse del impacto de la inversión extranjera en las propias EMN. En un caso, por ejemplo, los estudios demostraron que un anuncio sobre la expansión de EMN de Estados Unidos hacia el extranjero produjo cambios positivos de consideración en la riqueza de los accionistas, en especial en las economías en transición de Europa Central y Oriental y la ex Unión Soviética. Además, los rendimientos obtenidos por las EMN eran más altos cuando las inversiones se realizaban en países con los mejores historiales de liberalización del mercado y reformas estructurales.

Aunque este análisis se centra más en el impacto de la inversión extranjera directa (y de ciertos otros modos de ingreso) en los países de origen y anfitriones, es importante entender que tal actividad también es estratégicamente relevante para las propias EMN. Además, las posibles ganancias para los países anfitriones aumentan a medida que los entornos locales resultan más atractivos para la IED.

### EFFECTOS EN LA BALANZA DE PAGOS

¿Por qué los países quieren entradas de capital? Porque dicha afluencia les da las divisas que necesitan para importar bienes y servicios y pagar la deuda extranjera. Sin embargo, hay que recordar que la IED provoca tanto entradas como salidas de capital. Por consiguiente, a muchos países les preocupa el **efecto neto en la balanza de pagos**, así como la posibilidad de que, cuando se haga el balance final de los libros, el efecto neto de su balanza de pagos sea negativo.

**Efecto de la IED individual** Para entender mejor por qué los países deben evaluar el efecto de cada inversión en la balanza de pagos, podemos examinar dos escenarios hipotéticos extremos que reflejan los efectos de la IED en la balanza de pago de una nación:

- *Escenario 1:* Una EMN mexicana deposita fondos en un banco de las Bermudas para realizar una IED para comprar una empresa de propiedad haitiana. Como la EMN no realiza cambios en la administración, capitalización u operaciones, la rentabilidad sigue igual. Sin embargo, los dividendos van ahora a los propietarios extranjeros en lugar de quedarse en Haití. Por tanto, hay una salida de divisas en Haití y una afluencia correspondiente en México.
- *Escenario 2:* Una EMN mexicana compra recursos ociosos (terrenos, mano de obra, materiales, equipo) en Haití y los usa para producir bienes que antes se importaban. La creciente demanda de los consumidores lleva a la EMN a reinvertir sus utilidades en Haití, donde la sustitución de importaciones aumenta las reservas de divisas del país anfitrión.

La mayoría de las IED se sitúa entre estos dos ejemplos extremos. Por eso, es difícil de evaluar, en especial cuando los responsables de las políticas tratan de aplicar regulaciones a todas las inversiones entrantes. Sin embargo, hay una ecuación básica para analizar el efecto de la IED en la balanza de pagos de un país anfitrión:

$$B = (m - m_1) = (x - x_1) + (c - c_1)$$

donde

- $B$  = efecto en la balanza de pagos
- $m$  = desplazamiento de importaciones
- $m_1$  = estímulo a la importación
- $x$  = estímulo a la exportación
- $x_1$  = reducción de exportaciones
- $c$  = entrada de capital no relacionada con el pago de importaciones y exportaciones
- $c_1$  = salida de capital no relacionada con el pago de importaciones y exportaciones

**Cálculo del efecto neto en las importaciones** Ahora bien, aun cuando la ecuación es muy sencilla, la determinación del valor de cada variable puede ser todo un reto. Probemos suerte con la evaluación del efecto de la decisión de establecer una planta de automóviles Toyota en Brasil, un ejemplo de IED de una EMN japonesa. Primero, para calcular el efecto neto en las importaciones ( $m - m_1$ ), es necesario conocer cuánto importaría Brasil si la planta de Toyota no se construyera.

Por supuesto, hay que tomar en consideración la cantidad que Toyota fabrica y vende en Brasil, pero eso sólo sería una indicación aproximada de lo que Brasil importaría. ¿Por qué? Porque el precio de venta y las características de los automóviles fabricados en Brasil pueden diferir de los automóviles que Brasil importaría de Japón en otras circunstancias. Además, las ventas de los automóviles Toyota fabricados en Brasil pueden realizarse a costa de los automóviles de otras armadoras de Brasil o de los automóviles extranjeros importados que no son Toyota. Obsérvese también que, por definición, el valor de  $m_1$  incluiría el equipo, componentes y materiales llevados por Toyota a Brasil. Recuérdese, por ejemplo, que Toyota compra muchas partes a proveedores que los importan de otros países.

Por último, el valor de  $m_1$  debe incluir también las estimaciones del incremento en las importaciones brasileñas debido al aumento en el ingreso nacional provocado por la afluencia de capital de Japón. Suponga, por ejemplo, que a causa de la inversión de Toyota, el ingreso nacional de Brasil aumenta 50 millones de reales. En este momento, es necesario consultar el principio de propensión marginal a importar, que define la fracción de un cambio en las importaciones que se debe a un cambio en el ingreso y sostiene que los beneficiarios de ese ingreso gastarán una parte de éste en las importaciones. Si calculamos esta proporción en 10 por ciento, las importaciones aumentarían en 5 millones de reales (es decir, 10 por ciento de 50 millones de reales).

El efecto neto en las exportaciones es el estímulo a la exportación menos la reducción de exportaciones ( $x - x_1$ ); sin embargo, tenga presente que esta cifra es especialmente controvertida. ¿Por qué? Porque diferentes evaluadores, que parten de supuestos diferentes, por lo general llegan a conclusiones muy variadas.

Volvamos al ejemplo de Toyota. En este caso, podemos suponer que la planta brasileña simplemente sustituye importaciones y producción de Japón. Si, en efecto, partimos de este supuesto, no tenemos ningún efecto neto en las exportaciones de Brasil. Para Japón, obtenemos un efecto neto negativo en las exportaciones a causa de la reducción de exportaciones de Toyota (que ahora vende automóviles hechos en Brasil a los consumidores brasileños, en lugar de exportar a Brasil automóviles fabricados en Japón). Sin embargo, Toyota podría defenderse aduciendo que sus operaciones en el extranjero son defensivas (en gran medida). ¿Por qué? Bajo este supuesto, Toyota puede argumentar que está captando ventas que, de otro modo, corresponderían a los fabricantes de automóviles no japoneses en Brasil. En ese caso, la reducción de exportaciones de Japón realizadas por Toyota asciende sólo a la sustitución de exportaciones (pérdida) que resulta de la decisión de construir una planta de producción en Brasil.

En algunos casos, las EMN han argumentado que sus inversiones en el extranjero estimulan las exportaciones de productos complementarios del país de origen (por ejemplo, en el caso de Toyota, las partes de automóviles) que pueden vender en los países anfitriones por medio de instalaciones de propiedad extranjera. Una vez más, para calcular el monto de estas exportaciones, debemos plantear supuestos sobre la cantidad que podría haberse concretado si las subsidiarias en el extranjero no se hubieran establecido.

**Cálculo del flujo neto de capital** El flujo neto de capital ( $c - c_1$ ) es la cifra más fácil de calcular gracias a los controles que mantienen la mayoría de los bancos centrales. Sin embargo, hay algunos puntos delicados. Es problemático basar la evaluación en un año determinado porque hay un retraso de tiempo entre el flujo de salida de los fondos de inversión de la compañía y el flujo entrante de las remesas de utilidades. Debido a que las compañías planean sacar a la larga más capital que el que originalmente invirtieron, lo que en un momento dado parece un flujo de capital favorable (o desfavorable) puede resultar lo contrario en el largo plazo. El tiempo que Toyota necesita para recuperar el desembolso de capital en Brasil depende de factores como la necesidad de reinvertir fondos en el país anfitrión, la capacidad de conseguir préstamos en el ámbito local y las estimaciones de los tipos de cambio futuros.

Como regla, las inversiones de las EMN son favorables en un principio para el país anfitrión y desfavorables para el país de origen. Sin embargo, después de un tiempo, la situación casi siempre se invierte.<sup>6</sup> ¿Por qué? Porque casi todos los inversionistas extranjeros planean que, a la larga, las subsidiarias remitan dividendos a la empresa matriz por una cantidad superior a la que mandaron al extranjero. Si el valor neto de la IED sigue aumentando gracias a las utilidades retenidas, los pagos de dividendos correspondientes a un año determinado pueden superar en última instancia el importe total de las transferencias de capital que constituyeron la inversión inicial.

Por el lado de las importaciones, el efecto en la balanza de pagos es positivo si la IED da por resultado la sustitución de importaciones y negativo si produce un aumento en las importaciones.

Por el lado de las exportaciones, el efecto en la balanza de pagos es positivo si la IED genera exportaciones en el país anfitrión y negativo si produce sólo para el mercado local y frena las exportaciones.

Los efectos en la balanza de pagos de la IED son, por lo general:

- Positivos para el país anfitrión en un principio y negativos para el país de origen.
- Positivos para el país de origen y negativos para el país anfitrión posteriormente.

Los efectos en el crecimiento y el empleo no son un juego de suma cero porque las EMN pueden usar recursos que estaban subempleados o que no se empleaban.

## EFFECTOS EN EL CRECIMIENTO Y EL EMPLEO

En contraste con los efectos en la balanza de pagos, los efectos de las EMN en el crecimiento y el empleo no necesariamente representan *juegos de suma cero* (juegos en los que las ganancias tienen que ser iguales a las pérdidas) entre el país de origen y el país anfitrión. Los economistas clásicos suponían que los factores de producción siempre se empleaban plenamente; en consecuencia, cualquier movimiento en cualquiera de esos factores del país de origen al extranjero produciría un incremento en la producción extranjera y un decremento en la producción interna. Incluso si este supuesto fuera realista, de todos modos sería posible que las ganancias en el país anfitrión fueran mayores o menores que las pérdidas en el país de origen.

El argumento que tanto el país de origen como el anfitrión pueden ganar con la IED se basa en dos suposiciones:

1. Los recursos no necesariamente están completamente empleados.
2. El capital y la tecnología no pueden transferirse con facilidad de una industria a otra.

Digamos, por ejemplo, que un fabricante de refrescos produce a su máxima capacidad para el mercado interno, pero está limitado (por ejemplo, por los altos costos del transporte) para generar ventas de exportaciones. Además, cambiar a otras líneas de productos o usar recursos financieros para aumentar la productividad doméstica no son opciones viables.

Pero, ¿y si establece una planta de producción en el extranjero? Esta medida es atractiva porque permitiría a la compañía generar ventas extranjeras sin reducir el empleo de los recursos en su mercado interno. De hecho, tal vez tenga que contratar más gerentes nacionales para que supervisen las operaciones internacionales; quizá también terminaría obteniendo dividendos y regalías el uso de su capital, marca y tecnología en el extranjero.

Finalmente, los argumentos van en dos sentidos: aunque las partes interesadas tanto en el país de origen como en el país anfitrión pueden ganar con la IED, algunos observadores sostienen que las partes interesadas de uno u otro país están destinadas a salir perdiendo en términos económicos. En las siguientes secciones, se estudiarán algunos de los argumentos propuestos que sustentan esta postura.

**Pérdidas en el país de origen** En años recientes, muchos fabricantes de ropa de Estados Unidos y Europa han trasladado las operaciones de producción a países donde se pagan salarios bajos con el propósito de realizar ventajas en costos. En el proceso, han cerrado, o por lo menos han dejado de expandir, las operaciones en el país de origen. Por tanto, la IED en la industria de confección de ropa de otro país ha traído como consecuencia la pérdida de empleos en el país de origen y creado empleos en el exterior. La situación puede ser desafortunada, pero el hecho de que se haya presentado puede significar que era inevitable. En la ausencia de protección seria, argumentan algunos expertos, las operaciones del país de origen se habrían cerrado a causa de la competencia del extranjero y los empleos se habrían perdido de todos modos. (Como indica la figura 5.3, muchas industrias están sujetas al mismo fenómeno).

**Ganancias del país anfitrión** A la inversa, desde luego, los países anfitriones ganan gracias a la transferencia de capital y tecnología. Si ese capital se usa para adquirir operaciones en el país anfitrión que están a punto de cerrar, el inversionista extranjero bien puede salvar empleos en el país anfitrión y, por medio de la importación de tecnología y capacidades directivas, incluso crear nuevos empleos. En 2002, por ejemplo, General Motors (GM), fabricante de automóviles estadounidense, invirtió 400 millones de dólares por una participación accionaria en la fábrica de automóviles coreana Daewoo Motors. Sin esta infusión de capital (y la pericia administrativa que GM aportó al negocio), Daewoo podría haber quebrado.

En muchos casos, la IED proporciona a las empresas extranjeras mayor capacidad o competencias mejoradas. En China, por ejemplo, los inversionistas extranjeros han hecho tanto por mejorar las capacidades de los fabricantes de automóviles chinos que China ya empezó a exportar automóviles. A veces, sin embargo, los políticos locales pueden complicar la IED y poner en riesgo sus posibles ventajas.

Un ejemplo de esto es la nación sudamericana de Venezuela, que decidió que las compañías estadounidenses ExxonMobil Corp., Chevron Corp., y la empresa británica BP PLC redujeran la propiedad de las operaciones en Venezuela y cedieran el control al gobierno venezolano como parte de un programa para asumir mayor control sobre los valiosos yacimientos de petróleo del país. En el proceso, los funcionarios venezolanos revelaron ciertas deficiencias en las capacidades de la industria nacional: habían sacrificado la experiencia y conocimientos que necesitaban para desarrollar sus propios recursos petroleros. Finalmente,

Los trabajadores del país de origen dicen que se exportan empleos por medio de la IED.

Los países anfitriones pueden ganar con la IED por medio de:

- Uso óptimo de los factores de producción.
- Uso de recursos desempleados.
- Mejoramiento de la calidad de los recursos.





*“Sí, claro. Tú te mudas a México y nosotros acabamos trabajando en McDonald’s”.*

para conservar el acceso a la experiencia administrativa y las tecnologías de procesos que necesitaba, el gobierno venezolano tuvo que pedir a las compañías extranjeras expulsadas que mantuvieran participaciones minoritarias en empresas locales.<sup>7</sup>

**Pérdidas del país anfitrión** Sin embargo, los críticos argumentan que las EMN a menudo realizan inversiones que las compañías nacionales podrían hacer y con ello marginan a los empresarios locales. Asimismo, aseguran, los inversionistas extranjeros a menudo aumentan los precios cuando compiten con empresas locales por mano de obra y otros recursos. En Estados Unidos, por ejemplo, las empresas locales se quejaron de que Toyota estaba monopolizando a los mejores trabajadores en la zona norte de Indiana porque les pagaba salarios más altos.<sup>8</sup>

Los críticos también afirman que la IED destruye el espíritu emprendedor local de manera que afectan el desarrollo nacional. Debido a que a los empresarios los mueve la expectativa razonable de alcanzar el éxito, el colapso en varios países de las pequeñas industrias familiares, en especial ante los esfuerzos de las EMN por consolidar las operaciones locales, pueden haber influido en el debilitamiento de la confianza competitiva de los empresarios locales.

No todos, desde luego, aceptan esta afirmación.<sup>9</sup> La presencia de las EMN, aseguran los analistas que defienden a las EMN, puede incrementar incluso el número de empresas locales que operan en los mercados del país anfitrión. ¿Cómo? Porque son un ejemplo a seguir para los empresarios locales. Los empresarios ambiciosos, continúan, consideran que las EMN no son obstáculos, sino retos.

## Los fundamentos del comportamiento ético

Además de preocuparse por la balanza de pagos, el crecimiento y el empleo, las EMN, independientemente de cómo lleguen a un entorno de negocios extranjero, tienen que actuar *responsablemente* dondequiera que vayan. En esta sección, nos centraremos en los fundamentos culturales y jurídicos del comportamiento ético y después estudiaremos algunos ejemplos específicos de los dilemas éticos que enfrentan las empresas globales.

¿POR QUÉ A LAS EMPRESAS LES INTERESA EL COMPORTAMIENTO ÉTICO?

Primero, sin embargo, trataremos de responder una pregunta preliminar, pero muy importante: ¿Por qué, si acaso, deben preocuparse las compañías por el comportamiento ético? Como se explicará más adelante, hay razones culturales y jurídicas para comportarse de manera

### FIGURA 5.3 El taller de Santa se muda a México

Cuando una compañía usa la IED para trasladar recursos del país de origen al país anfitrión, ciertas partes interesadas, sobre todo los empleados que son tanto recursos como partes interesadas, pueden preocuparse por las consecuencias de esa política.

Fuente: © The New Yorker Collection 1992, Dana Fradon, Cartoonbank.com. Todos los derechos reservados. Se reproduce con autorización.

Los países anfitriones pueden perder si las inversiones de las EMN:

- Sustituyen a las empresas locales.
- Toman los mejores recursos.
- Destruyen el espíritu emprendedor local.
- Disminuyen las tareas locales de investigación y desarrollo.

Muchos actos suscitan consenso universal respecto a lo que está bien o mal, pero otras situaciones son menos claras.



ética. Además, hay normas estrictas de comportamiento ético individual que pueden traducirse en políticas de la empresa. He aquí una manera de ver esta cuestión: desde el punto de vista empresarial, el comportamiento ético puede ser decisivo para lograr uno o ambos de dos posibles objetivos:

1. Crear ventaja competitiva.
2. Evitar que la empresa sea percibida como irresponsable.

En cuanto al primer objetivo, algunos analistas argumentan que el comportamiento responsable contribuye al éxito financiero y estratégico porque fomenta la verdad, que a su vez, estimula el compromiso.<sup>10</sup> Por ejemplo, como se indica en el caso introductorio, el programa Ecomagination de GE refleja la convicción de la alta dirección de que si GE se adelanta a responder a la preocupación social por el calentamiento global, tendrá una ventaja estratégica sobre sus competidores; en particular, la empresa confía en ganar ventaja en los mercados emergentes donde existen problemas ambientales graves.

En cuanto al segundo objetivo, las empresas están conscientes de que cada vez más organizaciones no gubernamentales vigilan activamente y dan a conocer al público las prácticas empresariales internacionales. Por ejemplo, Interfaith Center on Corporate Responsibility (ICCR) es una organización no gubernamental (ONG) que representa alrededor de 275 instituciones religiosas. En el pasado, ha auspiciado resoluciones de los accionistas e incluso ha amenazado con retirar inversiones de sus fondos de pensiones, que ascienden a 110,000 millones de dólares, de empresas cuyas prácticas considera irresponsables.<sup>11</sup> También ha acicateado a muchas empresas para que cambien sus prácticas; por ejemplo, ha exhortado a ExxonMobil, que tiene su sede en Estados Unidos, a tomar en serio el problema del calentamiento global.<sup>12</sup> Estas campañas son congruentes con la doble misión del Grupo de Trabajo sobre el Calentamiento Global de ICCR de informar a las empresas sobre las amenazas ambientales y económicas que plantean sus operaciones e instar a las empresas a aumentar el valor para los accionistas atacando con dinamismo estos problemas.

## LOS FUNDAMENTOS CULTURALES DEL COMPORTAMIENTO ÉTICO

A principios del siglo veintiuno, varias empresas estadounidenses enfrentaron problemas financieros graves, e incluso la disolución, debido a los actos poco éticos o ilegales de sus directivos. Algunas de estas empresas ocultaron estos actos ilícitos varios años por medio de sus operaciones internacionales. Estas revelaciones causaron indignación pública, angustia entre los inversionistas y, en general, intensificaron el interés en las actividades de las empresas y las personas que las dirigen. (Véase la figura 5.4.)

**Relativismo y normatividad** En la actualidad, casi todos coinciden en que los actos en cuestión fueron malos (aunque un par de defensores todavía sostienen lo contrario) e incluso, existe consenso casi universal sobre lo que está bien o mal cuando se trata del comportamiento ético y socialmente responsable de las empresas.<sup>13</sup> Sin embargo, en el mundo real los gerentes enfrentan muchas situaciones en que las diferencias entre el bien y el mal no son muy claras. Por un lado, la gente tiene diferentes ideas respecto al bien y el mal. La familia y los valores religiosos, las leyes y las presiones sociales, nuestras propias observaciones y experiencias y hasta nuestras circunstancias económicas influyen en nuestras creencias respecto a lo que está bien o mal. Debido a que las convicciones éticas casi siempre están muy arraigadas, la gente tiende a defender con vehemencia sus puntos de vista.

Además, incluso dentro de un determinado país existen puntos de vista enormemente contrastantes sobre asuntos éticos, y para complicar todavía más las cosas, nuestros valores personales pueden diferir de las políticas de nuestro empleador, de las normas sociales predominantes, o de ambas. Por último, todo lo que complica los dilemas en el entorno de negocios nacional tiende a complicarlos aún más en el entorno internacional.

**Relativismo** Por un lado, el **relativismo** postula que las verdades éticas dependen de los valores de los grupos que las sostienen y practican y que la *intervención* externa es intrínsecamente falta de ética. Hay que recordar que la idea de aceptar o adoptar valores culturales extranjeros es una noción propia de los occidentales, que se remonta por lo menos al siglo cuarto de nuestra era cuando San Ambrosio propuso: “Cuando a Roma fueres, haz lo que vieres”.



Las ONG instan activamente a las empresas a que cumplan con ciertas normas de comportamiento ético.

Los valores difieren de un país a otro y, a veces, entre empleados y compañías.

Relativismo: las verdades éticas dependen de los grupos que las sostienen.

Normatividad: existen normas universales de comportamiento que todas las culturas deben seguir.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Recuérdese la exposición del capítulo 2 sobre “Conciencia cultural” y las diversas formas en que las distinciones sociales y culturales pueden caracterizar a la población de un país. También se señaló que las compañías que tienen operaciones en el extranjero deben mostrarse sensibles a la diversidad interna: deben recordar que en la mayoría de las naciones las personas a menudo son miembros de varias **culturas** y, en algunos casos, tienen más en común con ciertos grupos extranjeros que con grupos nacionales.



*“Señorita Dugan, sea tan amable de mandarme a alguien que sepa distinguir entre el bien y el mal.”*

### FIGURA 5.4 Sin lugar para la ética

En ocasiones, los empresarios enfrentan dilemas éticos: deben tomar en consideración factores culturales, morales, jurídicos y políticos al elegir entre alternativas aceptables, pero contradictorias. Por otro lado, desde luego, están las cuestiones relativas a lo que está bien o mal: si se debe o no hacer algo que no es ético o que francamente es ilegal.

Fuente: The New Yorker, 24 de marzo de 1975, Dana Fradon, Cartoonbank.com.

**Normatividad** Por otro lado, la **normatividad** sostiene que, en efecto, existen normas universales de comportamiento, que aunque reciben la influencia en mayor o menor grado de valores culturales diferentes, deben ser aceptadas por todos en todas partes. Desde esta perspectiva, la *no intervención* es poco ética. No sorprende, entonces, que las empresas globales siempre estén luchando con el problema de cómo implantar sus propios principios éticos en entornos de negocios extranjeros: ¿deben considerar sus principios como reflejos de “verdades” universalmente válidas (la visión normativa), o deben estar dispuestas a adaptarse a las condiciones locales según el supuesto que todo lugar tiene sus propias “verdades” y debe recibir trato diferente (la visión relativista)?

**La línea delgada que separa el relativismo de la normatividad** A menudo, las empresas enfrentan ciertas presiones para que opten por seguir la segunda visión: cumplir con las normas locales. Tales presiones pueden adoptar la forma de leyes que permiten, o incluso exigen, sólo ciertas prácticas que otorgan ventajas competitivas a las empresas que aceptan las normas locales, o ponen obstáculos a las compañías que tratan de imponer prácticas de su país de origen en el ámbito local. A la inversa, las empresas pueden verse presionadas a *no* adaptarse. Estas presiones se deben a los valores internos de la compañía, el gobierno de su país de origen, o incluso de grupos que amenazan con tomar represalias si la empresa cede ante las prácticas extranjeras reprobables.

Muchas personas y organizaciones han establecido niveles mínimos de prácticas de negocios que consideran que una empresa (nacional o extranjera) debe seguir, independientemente de las disposiciones legales o las normas éticas que predominen en el lugar donde opera.<sup>14</sup> Podría pensarse que este comportamiento se basa en principios de honradez y justicia, o lo que podría llamarse “decencia elemental”.<sup>15</sup> Muchos argumentan que la autorización legal para hacer determinada cosa puede haber sido otorgada por líderes ignorantes o corruptos que no comprenden o no les importan las consecuencias. Además, argumentan que las EMN están obligadas a poner el buen ejemplo, que puede convertirse en la norma de comportamiento responsable.

**Elegir entre dos males** Otra posible complicación se deriva del hecho de que tanto las sociedades como las empresas a menudo deben elegir entre el menor de dos males. Considérese la siguiente ilustración. Como la mayoría de nosotros sabe ya, el pesticida DDT es muy nocivo para el medio ambiente (en especial para las aves), y en los países de ingresos altos se ha prohibido su uso. Al mismo tiempo, las empresas que tienen su sede en esos países han sido severamente censuradas por vender DDT a los países de bajos ingresos que lo nece-

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al hablar de las “Estrategias para hacer frente a las diferencias culturales” en el capítulo 2, se demostró que la adaptación exitosa a la **cultura** del país anfitrión depende no sólo de la voluntad en esa cultura para aceptar cualquier cosa que sea extranjera, sino también de la medida en que las empresas extranjeras y sus empleados logran adaptarse a la cultura en la que se encuentran.

Los gerentes deben comportarse con decencia elemental; es decir, deben guiarse por principios de honradez y justicia.

Los gerentes deben crear ventajas competitivas con el comportamiento ético y evitar que se les perciba como irresponsables.

**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

Como se señala en el capítulo 2, los **negocios internacionales**, a cualquier escala, incrementan las interacciones de los países, y cualquier nivel de interacción propende a introducir cambio cultural. Se mencionan algunos tipos de influencias culturales, por ejemplo, criollismo, indigenismo y difusión cultural, que, a pesar de que introducen sólo ciertos elementos de una cultura extranjera, se sabe que suscitan preocupación por la identidad cultural en el país anfitrión.



La responsabilidad social necesita criterio humano, que es subjetivo y ambiguo.

**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

Tenga en cuenta que en el capítulo 3 se definió el *sistema jurídico* de un país como la institución fundamental que crea una red legal de gran alcance para regular la interacción social; su propósito es estabilizar los entornos político y social, además de garantizar un entorno de negocios justo, seguro y eficiente.

**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

Recuérdese la explicación del **sistema de derecho civil** que se presenta en el capítulo 3: es aquel que se basa en una codificación amplia y sistemática de las leyes.

La justificación jurídica del comportamiento ético puede no ser suficiente porque no todo lo que no es ético es ilegal.

sitan para combatir la malaria, una de las peores enfermedades del mundo.<sup>16</sup> O pongamos por caso la producción de etanol, una fuente alternativa de energía que es menos dañina para el medio ambiente que el petróleo. Resulta que una empresa brasileña que produce etanol ha estado obligando a sus obreros a trabajar jornadas de 14 horas en condiciones espeluznantes para cosechar la caña de azúcar que se necesita para producir el etanol.<sup>17</sup>

Como es lógico, las cuestiones relativas a la responsabilidad ética y social pueden ser, y a menudo son, ambiguas, y el comportamiento responsable exige un poco de criterio. Hay que admitir que varios acuerdos multilaterales simplifican algunas decisiones éticas, en su mayor parte en las áreas de prácticas laborales, protección de los consumidores, protección ambiental, actividad política y derechos humanos. No obstante, pese a un creciente volumen de tratados, pactos, acuerdos y códigos, aún no existe un conjunto de directrices aceptadas universalmente. En el caso introductorio, por ejemplo, se vio cómo GE ha tenido que adoptarse a los reglamentos ambientales tanto en Estados Unidos como en Europa, donde las opiniones sobre cómo abordar los problemas ecológicos a veces difieren de manera muy considerable.

**Respeto por la identidad cultural** Algunas prácticas de negocios internacionales, aunque no “chocan” precisamente con ciertos valores nacionales, pueden no obstante socavar a la larga la identidad cultural del país anfitrión. Piénsese en el uso del idioma o los artefactos culturales del país de origen de la empresa y la introducción de productos y métodos de trabajo que provocan cambios en las relaciones sociales. En ocasiones, los países anfitriones han reaccionado de manera negativa a dicho uso. Por ejemplo, a los finlandeses no les agradan las EMN que han introducido arquitectura no finlandesa en sus instalaciones en Finlandia, y en Francia las autoridades multaron a BodyShop por usar el inglés en sus tiendas francesas.<sup>18</sup>

## LOS FUNDAMENTOS JURÍDICOS DEL COMPORTAMIENTO ÉTICO

Hacer frente a los *dilemas éticos* es a menudo un acto de equilibrio: es cuestión de equilibrar los *medios* (nuestros actos, que pueden ser buenos o malos) y los *fines* (los resultados de nuestras acciones, que también pueden ser buenos o malos). La ética, según un estudioso de la función que desempeña en los asuntos de negocios, enseña que “la gente tiene la responsabilidad de hacer lo que es bueno y evitar hacer lo que es malo”.<sup>19</sup> Ahora bien, como ya se ha visto, los defensores del relativismo cultural proponen que no hay normas universales confiables para decidir si algún comportamiento es apropiado o no. Sin embargo, en este libro adoptaremos la postura que es posible juzgar si el comportamiento es correcto o no. Por un lado, hay que señalar que los individuos tienden a buscar justificación por su comportamiento y, al hacerlo, plantean problemas que atañen tanto a los valores culturales (mucho de los cuales son universales) y los principios sancionados por el sistema jurídico.

**Justificación jurídica: ventajas y desventajas** En efecto, algunos expertos proponen que la justificación jurídica del comportamiento ético es la única norma importante. Según esta teoría, una persona o empresa puede hacer cualquier cosa que no sea ilegal. Los opositores responden que hay cinco buenas razones por las que esto es incorrecto:

1. Porque algunas cosas que *no son éticas* no son *ilegales*, la ley no es una norma apropiada para regular todas las actividades de negocios. Algunas formas de comportamiento interpersonal, por ejemplo, pueden ser manifiestamente malas, aunque no contravengan ninguna ley.
2. La ley se desarrolla con lentitud en áreas de preocupación emergentes. Se necesita tiempo para promulgar las leyes y ponerlas a prueba en los tribunales. Además, como las leyes son, en esencia, respuestas a problemas que ya se presentaron, no siempre pueden prevenir dilemas que surgirán en el futuro. Los países que tienen sistemas bien desarrollados de derecho civil se basan en la especificidad de la ley, y no es factible promulgar leyes que cubran todas las posibles cuestiones éticas.
3. La ley se basa a menudo en conceptos morales que no están definidos con precisión y no pueden separarse de los conceptos legales que sustentan. En otras palabras, en todo caso habría que tomar en consideración los conceptos morales cuando se consideran los jurídicos.

4. La ley necesita a menudo pasar por el escrutinio de los tribunales. Esto es especialmente válido en el derecho jurisprudencial, en el cual los tribunales crean las leyes sentando precedentes.
5. La ley simplemente no es muy eficiente. “Eficiencia”, en este caso, implica lograr el comportamiento ético a muy bajo costo, y sería imposible resolver todo problema de comportamiento ético con una ley aplicable.<sup>20</sup>

Por desgracia, las cosas no son así de sencillas. Los partidarios de la norma de justificación jurídica responden que también hay varias razones de peso para guiarse por ella:

1. En vista de que la ley representa muchos de los principios morales de un país, es, de hecho, una guía adecuada de la conducta correcta.
2. La ley contiene un conjunto de reglas claramente definidas, y seguirla establece por lo menos un buen precedente de comportamiento aceptable.
3. La ley contiene reglas con fuerza ejecutoria que aplican a todos.
4. Debido a que la ley representa un consenso derivado de la experiencia común y es objeto de deliberaciones, refleja debates cuidadosos y muy diversos.<sup>21</sup>

**Extraterritorialidad** Sin embargo, cuando se trata de usar la ley para regir el comportamiento en diferentes países, no tarda en presentarse un problema muy elemental: el hecho de que las leyes varían de un país a otro. Recuérdense, por ejemplo, los retos que GE ha tenido que superar en sus esfuerzos por hacer frente a las variaciones internacionales en las leyes ambientales. Incluso, GE ha presionado al gobierno estadounidense para que promulgue leyes más acordes con las de Europa, explicando que tener que lidiar con una variedad siempre cambiante de reglamentos y limitaciones no sólo entorpecerá su estrategia, sino que la vuelve innecesariamente costosa.

De manera interesante, este hecho nos lleva directamente de regreso a la relación entre la ética y los conceptos morales: las leyes varían de un país a otro porque los valores morales varían también de un país a otro. Además, los gobiernos fuertes del país de origen pueden adoptar una práctica conocida como **extraterritorialidad**: esto es, pueden imponer prácticas nacionales jurídicas y éticas a las subsidiarias extranjeras de las compañías que están establecidas en sus jurisdicciones.

## Ética y sobornos pagados por empresas

Es cierto que hemos ido de las desventajas a las ventajas y viceversa en esta introducción a la relación entre la ética y la ley. No obstante, volveremos una vez más al argumento a favor de la ley. ¿Por qué? Porque a pesar de todos los problemas que se presentan, considerar la ley sigue siendo un buen punto de partida para estudiar la ética. La razón no debe sorprender: a medida que los países buscan soluciones comunes a problemas comunes (problemas como los que se tratarán en las secciones siguientes), adoptan medidas legales comunes. Además, en el intento de acometer los problemas importantes, se topan con ciertas **externalidades** que deben resolverse en el ámbito público: ciertos efectos secundarios de las actividades, que afectan el bienestar de las personas o la salud del ambiente, incluso si dichos efectos no se reflejan en los precios en el mercado.

Ahora que hemos analizado los fundamentos culturales y jurídicos del comportamiento ético, y ahora que contamos con algunas herramientas para evaluar el comportamiento de las empresas en el mundo, debemos prepararnos para examinar algunos problemas éticos fundamentales que las empresas deben afrontar cuando hacen negocios en otros países.

### CORRUPCIÓN Y SOBORNO

El primero de estos problemas es el *soborno*, que en realidad es una faceta de otro problema mucho más grave: la *corrupción*. Los determinantes multifacéticos de la corrupción incluyen fuerzas culturales, jurídicas y políticas.<sup>22</sup>

Las investigaciones del Congreso de Estados Unidos sobre las EMN de ese país en la década de 1970 produjeron información anecdótica que indicaba que los pagos cuestionables efectuados a funcionarios de gobiernos extranjeros por empresas estadounidenses habían sido desde hacía mucho tiempo algo acostumbrado y normal tanto en los países industrializados como en los países en vías de desarrollo. ¿Cuánto dinero estaba en juego, tanto en pagos de las EMN estadounidenses como de las empresas basadas en otros países? Datos recientes nos dan

La ley es una buena base del comportamiento ético porque representa los valores culturales locales.

En la medida en que los países enfrenten problemas éticos similares, las leyes se parecerán cada vez más.



### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Como se explicó en el capítulo 3, la tendencia hacia la armonización de los procedimientos y normas jurídicas se conoce como *difusión de los sistemas jurídicos*, un proceso continuo que ha abarcado siglos.

Los sobornos de funcionarios públicos tienen lugar para obtener contratos gubernamentales o para conseguir que los funcionarios hagan lo que deberían hacer de todos modos.

Los sobornos son pagos o promesas de entregar dinero o algo de valor.

La Ley estadounidense sobre Prácticas Extranjeras de Corrupción tipifica el soborno como un delito. Esta ley aplica a las operaciones nacionales o extranjeras y a los empleados de las empresas, así como a sus agentes en el extranjero.

cierta idea del costo de hacer negocios a escala global. El gobierno de Estados Unidos anunció que, entre 1994 y 2001, se enteró de casos en los que empresas extranjeras de más de 50 países ofrecían sobornos a los compradores de más de 100 países; estos casos se relacionaban con más de 400 concursos para obtener contratos valuados en 200,000 millones de dólares.<sup>23</sup>

La figura 5.5 también ofrece algunas ideas interesantes que ayudan a entender mejor la propensión de las compañías de varios países a participar en planes que implican sobornos.<sup>24</sup> Aunque es cierto que ningún país está exento de corrupción, es evidente que la corrupción es más grave en los países donde hay mucha pobreza. Además, es importante hacer notar que para que haya corrupción se necesita alguien que ofrezca un soborno y otro que lo acepte, y los intermediarios, que pueden ser desde banqueros hasta contadores, también son necesarios para facilitar las transacciones.

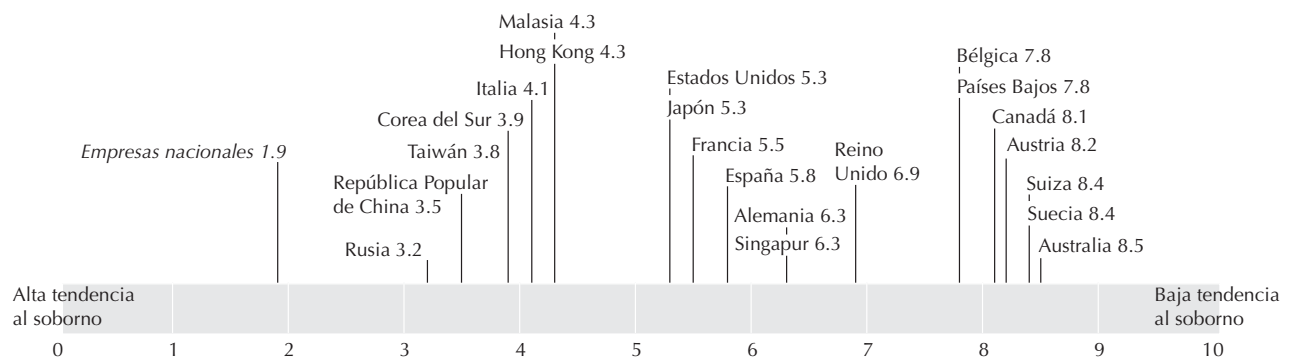
**Las consecuencias de la corrupción** ¿Qué tienen de malo los sobornos? Varias cosas. En primer lugar, los sobornos afectan tanto el desempeño de las compañías como las economías de los países. Por ejemplo, los niveles altos de corrupción están fuertemente correlacionados con índices de crecimiento menores y niveles bajo de ingreso per cápita.<sup>25</sup> La corrupción también puede menoscabar la autoridad de los gobiernos que la condonan. A través de los años, los escándalos por sobornos han provocado la caída de numerosos jefes de estado; muchos funcionarios gubernamentales han sido encarcelados por aceptar sobornos y numerosos ejecutivos de empresas y funcionarios gubernamentales se han visto obligados a renunciar, han tenido que pagar multas, han sido encarcelados, o incluso ejecutados, como en el caso del ex director de la Administración Estatal de Alimentos y Fármacos de China, que fue condenado por haber aceptado sobornos a cambio de aprobar ciertos medicamentos.<sup>26</sup> Además, cuando la corrupción se descubre no sólo daña la reputación de empresas y países enteros, sino que también pone en entredicho la legitimidad de las EMN ante los ojos de las comunidades locales y globales.<sup>27</sup> Por último, la corrupción es cara e infla los costos de la empresa y eleva los precios.

**¿Qué se está haciendo para combatir la corrupción?** Actualmente se están implementando medidas multilaterales para frenar el ritmo de los sobornos como práctica de negocios internacionales. Con la publicación *Business Principles for Countering Bribery* en 2003, una organización sin fines de lucro llamada Transparencia Internacional se apresuró a señalar que sus principios eran congruentes con los de iniciativas existentes, como la Convención para combatir el soborno de funcionarios públicos extranjeros en las transacciones de negocios internacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), las Reglas de conducta para combatir la extorsión y el soborno de la Cámara de Comercio Internacional (ICC), y las cláusulas contra el soborno de las Directrices revisadas para empresas multinacionales de la OCDE. Examinemos brevemente cada uno de estos acuerdos.

### FIGURA 5.5 Donde los sobornos son (y no son) la práctica acostumbrada

Transparencia Internacional preguntó lo siguiente a 835 expertos en negocios de 15 países: "En los sectores de negocios que más conoce, indique las probabilidades de que una empresa de los siguientes países pague u ofrezca sobornos para obtener o conservar negocios en [su país de origen]." La escala va del 1 al 10, y las calificaciones más altas indican menor propensión a pagar u ofrecer sobornos.

Fuente: Transparencia Internacional, "TI Corruption Perceptions Index", 2006 en <http://transparency.org> (se ingresó a la página el 16 de octubre de 2007).





**Acuerdos internacionales: la OCDE, la ICC y la ONU** Varios acuerdos internacionales, así como campañas en diversos países a nivel nacional también han resultado eficaces en cierta medida para combatir la corrupción. Curiosamente, las investigaciones demuestran que los países que ocupan un sitio bajo en masculinidad en la escala de Hofstede tienden a fomentar menos la corrupción que los que ocupan un lugar alto en masculinidad, lo mismo que las naciones que se clasifican en los primeros lugares de desarrollo económico y libertad política y económica. Los estudios también demuestran que a medida que la información, incluida la comunicación por Internet, se vuelve más accesible, la corrupción tiende a disminuir.<sup>28</sup>

Los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico suscribieron originalmente la Convención de la OCDE en 1997. En 2007, Sudáfrica se convirtió en el 37º país signatario y en la primera nación de África en promulgar leyes contra el soborno basadas en la Convención de la OCDE, que está dirigida a combatir la corrupción del lado de la oferta (las actividades de los buscadores de sobornos) en las transacciones internacionales.<sup>29</sup>

La ICC emitió un código de normas contra prácticas corruptas en 1999 y desde entonces ha apoyado activamente otros acuerdos multilaterales para combatir el soborno, incluidos los códigos de conducta emitidos por la OCDE, la Organización Mundial de Comercio (OMC) y las Naciones Unidas (ONU). Fundada originalmente en 1945 para fomentar la cooperación global en derecho internacional, seguridad, desarrollo económico e igualdad social,<sup>30</sup> la Organización de las Naciones Unidas participa actualmente en un estudio de diversos problemas que afectan a las EMN, que incluyen no sólo la corrupción, sino también el cambio climático (tema que abordaremos en breve). Mientras que la Convención de la OCDE está dirigida a las maquinaciones de la corrupción por el lado de la oferta en el sector público, la ICC se interesa en especial en el sector privado y el lado de la demanda de la economía internacional, donde la extorsión de funcionarios públicos es una de las prácticas delictivas preferidas.<sup>31</sup>

**Ley sobre Prácticas Extranjeras de Corrupción** En Estados Unidos, los acuerdos internacionales sobre el combate a la corrupción se ponen en práctica mediante la **Ley sobre Prácticas Extranjeras de Corrupción (FCPA, Foreign Corrupt Practices Act)**, que prohíbe los sobornos pagados por empresas estadounidenses a funcionarios extranjeros, partidos políticos, funcionarios de partidos y candidatos políticos. En 1998, la cobertura de la FCPA se extendió para incluir los sobornos realizados por empresas extranjeras que operan en territorio estadounidense. La FCPA aplica no sólo a las empresas registradas en Estados Unidos, sino también a cualquier empresa extranjera que cotice en cualquiera de los mercados de valores de Estados Unidos.

Hay una aparente incongruencia en las disposiciones de la FCPA, a saber: el hecho de que, aunque es legal efectuar pagos a funcionarios para que agilicen transacciones legítimas (una práctica que oficialmente se conoce como *pagos de facilitación*, pero llamada a veces *dinero por debajo de la mesa* o *cohecho*) no se pueden entregar a funcionarios que no son directamente responsables por las transacciones en cuestión. En 1998, una reforma de la FCPA excluyó explícitamente los pagos de facilitación de la definición de soborno. Así, por ejemplo, el pago entregado a un funcionario de aduanas para que libere mercancía legítima es legal, mientras que un pago entregado a un ministro del gobierno para que influya en el funcionario aduanal no lo es. ¿Qué diferencia hay? La FCPA permite el pago en el primer caso porque reconoce que los funcionarios pueden retrasar indefinidamente las transacciones legales o hasta que reciban pagos.

Sin embargo, el gobierno estadounidense sigue reforzando las medidas contra la corrupción tanto en su país como en el extranjero. En 2007, el gobierno realizó 43 investigaciones sobre sobornos pagados por las empresas; no se trata de un número de casos excesivamente grande hasta que uno se da cuenta de que, en las primeras tres décadas después de la aprobación de la FCPA, se había investigado un gran total de sólo 60 casos.<sup>32</sup> Se han promulgado otras leyes desde que la FCPA entró en vigor que afectan indirectamente la corrupción. La más sobresaliente es quizá la Ley Sarbanes-Oxley (SOX).<sup>33</sup> Aprobada en 2002, SOX fue una respuesta a una epidemia de escándalos corporativos famosos en los que participaron empresas como Enron y Tyco International. La ley SOX endureció las normas referentes al gobierno corporativo, la divulgación de información financiera y la supervisión de prácticas contables y de auditoría.

**Iniciativas industriales** Por último, diversas industrias han intensificado sus propios esfuerzos contra el soborno y la corrupción. En 2005, por ejemplo, en conjunto con el Foro Económico Mundial, casi 50 empresas multinacionales de construcción y recursos naturales, que representaban por lo menos 300,000 millones de dólares de ingresos anuales, firmaron un pacto de "tolerancia cero" contra la extorsión y el soborno. El esfuerzo voluntario, llamado Partnering Against Corruption Initiative (PACT), requiere que los miembros establezcan

Los acuerdos multilaterales internacionales para combatir el soborno incluyen los de la OCDE, la Cámara de Comercio Internacional y la Organización de las Naciones Unidas.

La ley Sarbanes-Oxley en Estados Unidos es útil en el combate a la corrupción mediante el gobierno corporativo eficaz, la divulgación de información financiera y la supervisión pública de la contabilidad.

Diversas empresas firmaron un pacto de tolerancia cero contra el soborno en el Foro Económico Mundial de 2005.



“programas internos de gran alcance para educar y supervisar a los funcionarios de la empresa y sus socios comerciales y también [para] prohibir aportaciones políticas y donativos de beneficencia para buscar favores”.<sup>34</sup> Aunque muchas empresas todavía siguen sus propias normas contra el soborno, los participantes esperan que la iniciativa PACT aliente a las compañías dentro de la industria a supervisarse mutuamente.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 3 explicamos la importancia para el proceso político de una nación de generar leyes racionales que empresas y particulares puedan obedecer. También explicamos que, por desgracia, las leyes se basan en valores culturales que varían de un país a otro. Finalmente, señalamos que las leyes, sean racionales o no, no necesariamente se aplican con el mismo rigor en todos los países.

**Relativismo, estado de derecho y responsabilidad** Evidentemente, evitar los pagos por soborno cuando éstos se consideran lo normal en los negocios es un desafío, en especial cuando funcionarios de un gobierno extranjero presionan a la empresa. Aunque podría ser más fácil apoyarse en la norma del *relativismo* cultural (y, por ejemplo, simplemente pagar soborno donde se aceptan o se esperan), las iniciativas internacionales que se han descrito en esta sección han hecho algunos adelantos en introducir el estado de derecho cada vez más en las actividades de negocios internacionales. Las empresas ahora gozan de mayor libertad para establecer políticas y procedimientos acordes con las leyes de su país y las de otros países. A medida que los principios establecidos por la OCDE y la ONU se incorporan en los estatutos nacionales, las empresas descubren que las leyes y prácticas que en alguna época variaban radicalmente de un país a otro se han vuelto más uniformes y fáciles de implementar.

Por supuesto, la comunidad internacional toma muy en serio su papel en la resolución del problema de la corrupción, pero las empresas tienen que recordar que siguen siendo responsables de cumplir las leyes de las naciones en las que operan. Sin embargo, según una encuesta reciente, pocas empresas toman las precauciones y medidas preventivas necesarias. Por ejemplo, aunque casi una tercera parte de las empresas estadounidenses realizan investigaciones de antecedentes para realizar inversiones en el extranjero, sólo 30 por ciento de ellas investigan en realidad los indicios de soborno y otras formas de corrupción. La ausencia de la debida diligencia podría provocar que una EMN negligente acabara contraviniendo una ley que está en vigor en uno u otro lugar.<sup>35</sup>

## Punto Contrapunto

¿Los altos directivos son responsables cuando la corrupción está en marcha?

**Punto** **Sí**, comencemos por viajar al pasado en el mundo real. En noviembre de 2006, la policía alemana irrumpió en las oficinas de la empresa gigante de ingeniería eléctrica y electrónica Siemens AG. Confiscaron casi 36,000 documentos para respaldar los alegatos de que Siemens acostumbraba desviar fondos, registrados bajo contratos de consultoría falsos, hacia una red de “cuentas negras” para sobornar funcionarios en países como Italia, Grecia, Argentina y Arabia Saudita, donde Siemens trataba de conseguir contratos lucrativos del sector público. Después de la redada, la propia compañía anunció que había descubierto más de 420 millones de euros (570 millones de dólares) en pagos sospechosos realizados a partir de los primeros años de la década de 1990. Varios directivos atrapados en los interrogatorios insistieron en que la corrupción era endémica en la cultura de la compañía y que habían actuado con el conocimiento, e incluso la aprobación, del director general Klaus Kleinfeld y el presidente del consejo de administración (y ex director general) Heinrich von Pierer.<sup>36</sup>

Por supuesto, nadie puede negar que lo que hicieron los empleados de Siemens fue incorrecto y equivocado, pero seamos realistas: el primer paso en cualquier libro de texto sobre prevención de fraudes es: *sigue el dinero*, y en este caso es posible seguir el dinero hasta una cultura que condona los chanchullos financieros. Esto significa que la ver-

**Contrapunto** **No**, es verdad que Siemens estaba sumida hasta el cuello en una cultura de corrupción. Sin embargo, ¿se supone que eso disculpa los actos de personas adultas que estuvieron implicadas directamente en este caso? O para decirlo en términos más propios de la jerga jurídica: ¿Ese hecho mitiga su culpabilidad? Al final de cuentas, los actos de los individuos, más que los códigos oficiales y la debida diligencia teórica de los altos directivos, son los que determinan la cultura de una empresa.

Pese a todo, cuando era director general, von Pierer no sólo autorizó un código de conducta estricto para toda la compañía, sino que también contrató a varios cientos de contralores para hacerlo respetar.<sup>42</sup> Cuando llegó su turno, Kleinfeld instituyó una política de “tolerancia cero” con respecto a la corrupción.<sup>43</sup> Pero lo más importante en el caso de Siemens, en el cual estamos hablando de un vasto conglomerado altamente descentralizado con 11 unidades de negocios dirigidas por diferentes consejos de administración que actuaban prácticamente como entidades de operación independientes, es difícil pensar que los altos ejecutivos de Munich tuvieran conocimiento de todo lo que ocurría desde Siemens Turquía hasta Siemens Taiwán. El ex director general von Pierer tiene absoluta razón en argumentar que en dichas circunstancias, “deducir una responsabilidad política” sería absurdo. Como la mayoría de nosotros aprendimos en la

dadera culpa por el desastre actual de la compañía es de la alta dirección.

He aquí algunos antecedentes del mundo empresarial del que Siemens es un ciudadano corporativo relevante. En comparación con algunos otros países (por ejemplo, Estados Unidos), Alemania tardó en promulgar leyes que prohibieran el soborno. De hecho, hasta 1999, las leyes alemanas permitían descontar los sobornos pagados en el extranjero como gastos de operación legítimos, y hasta 2002, seguía siendo legal sobornar a empleados de empresas extranjeras si uno estaba dispuesto a absorber el costo sin deducción fiscal.<sup>37</sup> Incluso cuando las leyes comenzaron a cambiar, las empresas alemanas tardaron en ponerse al día. Sólo en 2005, se acumularon aproximadamente 90,000 delitos corporativos.<sup>38</sup>

¿Qué quiero decir? Al igual que muchas otras compañías alemanas, Siemens dependía de una cultura corporativa que aprobaba sin reparo alguno el soborno y otras formas de comportamiento corrupto. Un alto ejecutivo afirma que en Siemens había incluso una codificación criptográfica para desglosar los pagos por soborno. (Por si le interesa, consistía en hacer malabares con letras que representaban “Obtener utilidades”). El mismo ejecutivo relata que él mismo recibió una llamada de un contratista árabe saudita para exigirle 910 millones de dólares en pagos por comisión, o si no, enviaría un montón de documentos comprometedores sobre las prácticas de negocios de Siemens a ciertas autoridades estadounidenses. Cuando avisó a sus superiores, incluidos Kleinfeld y von Pierer, le respondieron que 910 millones de dólares era quizá una cantidad un poco alta, pero sugirieron que un trato por 17 millones de dólares en “obligaciones pasadas” y 33 millones de dólares como “precio del silencio” no era irrazonable. Según este informante, la mayoría de sus colegas descartaban los pagos por soborno como meros “pecadillos” porque, al final de cuentas, “todo era por el bien de la compañía”.<sup>39</sup>

Todo esto ocurrió bajo la dirección de von Pierer y Kleinfeld (quien, por cierto, estaba directamente a cargo de la unidad de telecomunicaciones que manejaba la mayoría de los sobornos). Decir que todos estos acontecimientos le pasaron totalmente inadvertidos es ridículo. La responsabilidad de la alta dirección es establecer fronteras éticas en una compañía y ocuparse de que nadie las cruce. La dirección de Siemens no está resguardando sus fronteras éticas.

Para colmo, el “estilo de administración” de Kleinfeld, que se reducía a “arreglar, vender o cerrar”,<sup>40</sup> difícilmente era el enfoque correcto para una compañía que ya tenía un capítulo de juegos sucios en su historial. En cuanto se convirtió en director general, Kleinfeld estableció de inmediato metas de utilidades altas y empezó a deshacerse de divisiones que, al parecer, no estaban suficientemente inspiradas por el motivo de lucro. Su lema era “Ir por las utilidades y el crecimiento” y cuando un equipo de gerentes no cumplió, simplemente tomó el hacha y escindió a toda la división. Uno tenía que hacer lo que fuera necesario para obtener utilidades que satisficieran a Kleinfeld o éste ponía a toda la división de patitas en la calle.<sup>41</sup> Bajo una presión vertical de semejantes proporciones, ¿qué otra opción le quedaba en realidad a cualquiera cuyo trabajo dependiera de Kleinfeld? Si la respuesta es “ninguna”, hay que admitir que la responsabilidad última por el comportamiento de la compañía radica en las oficinas de los ejecutivos. ●

facultad de administración, la labor de los altos ejecutivos es la planificación estratégica; no tiene nada que ver con auditar los libros y revisar por partida doble todos los asientos contables sospechosos.<sup>44</sup>

Además, ahora que hablamos del tema de los altos directivos, es verdad que un montón de ex empleados que tienen problemas con la ley aseguran que los altos ejecutivos de Siemens estaban perfectamente enterados de los sobornos y otras actividades por debajo de la mesa. Sin embargo, hasta el momento, nadie, incluido un bufete de abogados independiente que está investigando el asunto, ha encontrado una sola prueba fehaciente que indique que estas personas dicen la verdad. Además, ni Kleinfeld ni von Pierer han sido acusados oficialmente de ningún delito.

En cuanto a que si el hecho de que gobierno le diera largas a la legislación contra el soborno tiene algo que ver con la persistencia de la corrupción en Alemania, es indudable que adaptarse a nuevas leyes puede tardar un tiempo (o que aprobarlas puede tardar mucho tiempo). Pero eso no justifica que puedan romperse hasta que uno se sienta preparado para acatarlas. Sea cual fuere el método de la compañía para adaptarse al nuevo entorno jurídico, aquellos empleados que perpetuaron la práctica de pagar sobornos entendían cabalmente lo que decía la ley y tenían plena conciencia de que la estaban infringiendo. Además, crear contratos de consultoría falsos y desviar dinero de la compañía hacia actividades sucias se ha considerado comportamiento dudoso en términos legales desde hace mucho tiempo y prácticamente en todas partes. Aun más, sin importar cuándo entre en vigor una ley, siempre viene una lista muy clara de lo que se puede y no se puede hacer, y resulta evidente que ciertas personas en Siemens prefirieron hacer caso omiso de esos lineamientos.

Por último, ¿qué es ese argumento que los empleados no tenían más remedio que infringir la ley porque tenían que proteger su trabajo? El hecho de que muchos de ellos enfrenten ahora acusaciones penales y sentencias carcelarias, sin esperanza de continuar sus carreras profesionales ni en Siemens ni en ninguna otra parte, confirma la lógica defectuosa de esa aseveración. Mientras tanto, su ex patrón, que sigue siendo responsable de casi medio millón de cheques de sueldo en todo el mundo, ya ha pagado 63 millones de euros (85.7 millones de dólares) a auditores externos e investigadores y todavía tiene que pagar una multa impuesta por los tribunales de 38 millones de euros (51.4 millones de dólares) después de la sentencia de sólo uno de los funcionarios de finanzas y un consultor.<sup>45</sup> Siemens también corre el riesgo de que se le prohíba participar en licitaciones de contratos en cualquiera de los 190 países donde tiene operaciones y genera riqueza. ●



Las empresas que extraen recursos naturales, generan desechos que contaminan el aire o el agua, o fabrican productos, como automóviles, que generan contaminación tienen que preocuparse por el impacto que producen en el medio ambiente.

La sustentabilidad implica satisfacer las necesidades del presente sin poner en riesgo la posibilidad de que las generaciones futuras puedan satisfacer sus propias necesidades, tomando en cuenta lo que es mejor para la gente y el medio ambiente.

## Ética y el medio ambiente

Los problemas ambientales son importantes por la sencilla razón de que son cuestión de vida o muerte (ya sea hoy o en el futuro). Como se vio en el caso introductorio, por ejemplo, GE considera que en materia de responsabilidad ambiental no se trata sólo de proteger el futuro del medio ambiente, sino también el futuro de GE. Al igual que GE, las compañías contribuyen al daño ambiental de diversas maneras. Algunas, por ejemplo, ponen en peligro el medio ambiente porque contaminan el aire, el suelo o el agua durante los procesos de fabricación, o porque fabrican productos, como automóviles o electricidad, que liberan contaminantes de combustibles fósiles en el ambiente.

Al extraer recursos naturales, otras empresas también producen impacto directo e inequívoco en el ambiente. Pero incluso en estos casos, el asunto no está necesariamente bien definido. Hay que admitir que aunque algunos recursos, como los minerales, el gas y el petróleo, no son renovables, otros, como la madera, sí pueden renovarse y algunos observadores señalan incluso que es imposible que los recursos lleguen a escasear jamás. ¿Por qué? Porque a medida que se vuelven menos disponibles, los precios aumentan y la tecnología o algún sustituto compensa la escasez. (Véase la figura 5.6.)

### ¿QUÉ ES "SUSTENTABILIDAD"?

**Sustentabilidad** significa satisfacer las necesidades del presente sin poner en riesgo la posibilidad de que las generaciones futuras puedan satisfacer sus propias necesidades; además, los partidarios del concepto argumentan que la sustentabilidad considera lo que es mejor para la gente y el medio ambiente.<sup>46</sup> No obstante, sigue siendo un concepto polémico que está sujeto a diferentes interpretaciones tanto de ambientalistas como de empresarios, y ninguno de estos grupos puede ponerse de acuerdo sobre su propia definición del término. Sin embargo, es importante que, independientemente de lo que piensen del principio de sustentabilidad, las empresas que afectan el medio ambiente establezcan políticas de comportamiento ecológico responsable, y esta responsabilidad tiene repercusiones culturales y jurídicas.

### EL CALENTAMIENTO GLOBAL Y EL PROTOCOLO DE KIOTO

Para ilustrar algunos de los retos que enfrentan estas empresas, comenzaremos por examinar el problema del *calentamiento global*, incluido el papel del *Protocolo de Kioto* y su posible

Un hombre pasa remando en una canoa frente los troncos flotantes cerca de un aserradero en las márgenes de la isla Marajo en el río Amazonas, donde la tala inmoderada está destruyendo la selva tropical brasileña y reduciendo la capacidad del mundo de absorber los gases invernadero.





“Señores, tenemos un dilema. Los científicos de la contaminación dicen que destruirá el ozono; sin embargo, los estudios de mercado pronostican que se venderá como pan caliente.”

**FIGURA 5.6**

P. ¿Se trata en realidad de un dilema ético, al menos como se define en la figura 5.4?

R. Técnicamente, no, a menos que uno considere que destruir la capa de ozono es una alternativa aceptable.

Fuente: Copyright John Morris, CartoonStock.com.

impacto en el comportamiento de las empresas. Sin duda, el calentamiento global ha captado la atención del mundo, incluso de la industria del espectáculo. La exitosa película de Twentieth Century Fox, *El día después de mañana*, muestra el impacto potencialmente devastador del calentamiento global; *State of Fear*, el libro de Michael Crichton, examina los peligros de politizar la ciencia. Aunque hubo una leve crítica de *El día después de mañana*, hubo un debate vigoroso del libro de Crichton y su tesis que están eliminando a los críticos del calentamiento global.

El calentamiento global es resultado de la emanación de gases invernadero que atrapan el calor en la atmósfera y no lo dejan escapar.

**El protocolo de Kioto** La parte medular del tratado internacional llamado Protocolo de Kioto es la teoría según la cual el calentamiento global es resultado del incremento en el dióxido de carbono y otros gases, que actúan como el techo de un invernadero y atrapan el calor que normalmente sería irradiado al espacio, razón por la que el planeta se está calentando. Si las emisiones de dióxido de carbono no se reducen y controlan, la elevación de la temperatura podría tener consecuencias catastróficas, como el derretimiento del casquete polar, inundaciones de regiones costeras, cambio en las pautas de las tormentas, reducción en la producción agrícola, sequía e incluso la extinción de plantas y animales.<sup>47</sup> Aun cuando la mayoría de los observadores coinciden en que el planeta se está calentando, no existe un consenso claro sobre la causa o alcance del problema y mucho menos una solución.<sup>48</sup>

Está claro que algo puede y debe hacerse para reducir las emisiones de dióxido de carbono que desprende la quema de combustibles fósiles y metano, y por eso se formalizó el Protocolo de Kioto. Suscrito en 1997, el **Protocolo de Kioto**, una extensión de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, adoptada en 1994, obliga a los países signatarios a reducir las emisiones de gases invernadero a 5.2 por ciento por debajo de los niveles de 1990 entre 2008 y 2012.

El Protocolo de Kioto se firmó en 1997 y requiere que los países reduzcan sus emisiones de gases invernadero a 5.2 por ciento por debajo de los niveles de 1990 entre 2008 y 2012. Algunos países han adoptado disposiciones más estrictas y otros, como Estados Unidos, China e India, no son parte del acuerdo.

En junio de 2007, 175 naciones y organizaciones económicas regionales habían ratificado el Protocolo.<sup>49</sup> Estados Unidos, que genera 25 por ciento de los gases invernadero del mundo, al principio suscribió el acuerdo en 1998, pero después se retiró en 2001, aduciendo preocupaciones por el crecimiento económico interno y las exenciones para los países en vías de desarrollo que se están expandiendo con rapidez, como China e India.<sup>50</sup> (En conjunto, estas dos naciones representan alrededor de 14 por ciento del total de emisiones del mundo, pero como se consideran países en vías de desarrollo, no tienen la obligación de hacer reducciones.) ¿Por qué Estados Unidos se muestra renuente a participar? En esencia, cuenta con el desarrollo de tecnologías que producen pocas emisiones de dióxido de carbono para solucionar el problema, pero prefiere no tener que cumplir reducciones obligatorias por temor de que el crecimiento económico menor cree problemas internos de empleo.

Las EMN con sede en Estados Unidos tienen que cumplir el Protocolo de Kioto en los países signatarios donde tienen operaciones.



**Iniciativas nacionales y regionales** Mientras tanto, las empresas que operan en países que han adoptado el protocolo están bajo presión para adoptar una de dos medidas: reducir las emisiones o comprar créditos de compañías que han reducido las emisiones por debajo de los niveles establecidos. La opción no es muy atractiva porque tendrán que invertir en nuevas tecnologías, cambiar la manera en que hacen negocios o pagar a otro para que limpie su desorden. Además, las EMN (como GE) ahora están obligadas a reconsiderar sus estrategias globales, en particular porque las empresas que tienen operaciones en países que han adoptado el Protocolo de Kioto tienen la obligación de acatar las mismas normas que las empresas locales. La Unión Europea (UE) ha establecido el objetivo de una reducción de 8 por ciento con respecto a los niveles de 1990, cifra que es más rigurosa que los niveles establecidos en el Protocolo. Los alemanes fueron aún más lejos y establecieron una meta de 21 por ciento (partiendo del supuesto de que podrían cerrar las fábricas que aún funcionan con carbón en la ex Alemania Oriental).<sup>51</sup>

**Iniciativas específicas de empresas** Como resultado, las empresas estadounidenses que operan en Europa comparten los mismos requisitos exigentes que las empresas europeas. Como es lógico, muchas EMN que tienen su sede en Estados Unidos, aunque no están obligadas a cumplir las metas del Protocolo en su país de origen, se están preparando para lo que consideran inevitable. Por ejemplo, entre 2000 y 2005, cuando GM participó en un programa voluntario de reducción de emisiones, logró una reducción de 10 por ciento en las emisiones de las plantas norteamericanas. GM está tratando ahora de determinar que tiene que hacer para lograr que sus 11 armadoras europeas cumplan con las normas de las UE.<sup>52</sup> DuPont ha reducido las emisiones en 65 por ciento desde 1990 y Alcoa se ha fijado el objetivo de reducir en 25 por ciento las emisiones para 2010.<sup>53</sup> Así, es evidente que las empresas están modificando la manera de hacer negocios, sea que estén obligadas por el Protocolo de Kioto o no. El caso introductorio constituye un buen ejemplo: recuérdese que GE estableció el objetivo de reducir las emisiones de gases invernadero en todos los niveles de sus operaciones a 1 por ciento por debajo de los niveles de 2004.

Por último, hay que tener presente que muchas EMN, con sede en Estados Unidos o en otros países, también enfrentan la tarea de adaptarse a diferentes normas en cada país. Una EMN europea con operaciones, por ejemplo, en Estados Unidos, Alemania y China y una EMN estadounidense con plantas en los mismos países enfrentan una amplia gama de entornos de regulación. Por un lado, la visión *jurídica* del comportamiento responsable de las empresas dice que una EMN puede conformarse con operar de acuerdo con las leyes locales. Por otro lado, la visión ética insta a las compañías a ir más allá del deber marcado por las leyes para hacer lo que sea necesario y económicamente factible para reducir las emisiones de gases invernadero.



## UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

### Cómo ver los árboles en el bosque tropical

Cuando se trata de emisiones de dióxido de carbono (y otros gases), el mundo entero es un invernadero enorme. Desde Pago Pago hasta Peoria, no importa dónde viva uno, las emisiones de gases invernadero lo afectan. Entonces, ¿qué diferencia hay si las emisiones de gases invernadero afectan también, por ejemplo, la ciudad de Porto Velho en el suroeste de Brasil? Pues resulta que Porto Velho, situado en las márgenes del río Madeira, uno de los principales tributarios del río Amazonas, se localiza también en la selva tropical amazónica, que representa la tercera parte de los bosques tropicales que quedan en el mundo. Esta zona abarca 60 por ciento del territorio de Brasil y es hogar de no menos de 30 por ciento de las especies de plantas y animales que existen en el mundo. En comparación con otros bosques, es muy grande, aproximadamente del tamaño de Europa Occidental y sólo un poco menor que Estados Unidos (incluidos Alaska y Hawaii).

Las selvas tropicales quizá contengan la clave para resolver el problema del calentamiento global. La razón es sencilla: los árboles absorben dióxido de carbono. Por eso, uno de los métodos para reducir las emisiones de gases invernadero propuesto en el Protocolo de Kioto se relaciona con la reforestación. Dada su extensión, la selva tropical amazónica es, lógicamente, la clave del éxito de cualquier proyecto de reforestación, pero, por desgracia, en la actualidad se encuentra bajo un doble ataque emprendido por el hombre: la tala y la quema de árboles. La industria maderera es una fuente importante de ingresos para Brasil, que sufre de altos niveles de desempleo y subempleo. Además, los brasileños cortan árboles y queman grandes trechos de selva tropical para hacer espacio para la agricultura y la cría de ganado. En algunos casos, los ganaderos venden sus tierras a intereses agrícolas, desbrozan más terreno que convierten en pastizales y venden la madera a la industria.



La quema de terrenos de la selva tropical no sólo aumenta el volumen de las emisiones de dióxido de carbono, sino que también la destrucción de los bosques elimina un vasto "sumidero" de dióxido de carbono que beneficiaría al resto del mundo porque captaría una cantidad inmensa de emisiones de gases invernadero. Así pues, Brasil es un frente importante en la guerra contra la contaminación de gases

invernadero. La quema, por sí sola, representa 75 por ciento de las emisiones de gases invernadero de Brasil (5.38 por ciento del total mundial), lo que convierte a Brasil en uno de los 10 principales contaminadores del mundo. Además, el enorme potencial maderero atrae inversiones cuantiosas de muchas empresas madereras multinacionales que planean talar todavía más árboles en el futuro. ■

## Dilemas éticos y prácticas de negocios

Ahora que contamos con un fundamento de los dilemas éticos y el comportamiento socialmente responsable, estudiemos algunas industrias y problemas. A veces, los dilemas son exclusivos de una industria, como la farmacéutica. Otras veces, los dilemas no son precisamente exclusivos de una industria en particular, sino que abarcan aspectos de varias industrias, como las condiciones laborales en los países en vías de desarrollo. Hemos seleccionado dos ejemplos: los dilemas éticos en la industria farmacéutica y las dimensiones éticas de las condiciones laborales, para demostrar cómo las compañías tienen que examinar su conducta ética cuando se expanden internacionalmente. Hay otros ejemplos que podríamos haber elegido, pero creemos que estos dos, que son prominentes en las noticias, le darán una idea de lo que tal vez tenga que enfrentar en el futuro y cómo podrá resolver los conflictos de manera satisfactoria. Esta sección y el capítulo concluyen con un análisis de la importancia de los códigos de conducta corporativa.

### DILEMAS ÉTICOS Y LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

GlaxoSmithKline (GSK), una de las empresas de investigación farmacéutica más grandes del mundo, se centra en dos líneas de negocios: los productos farmacéuticos (medicamentos y vacunas) y productos de consumo para el cuidado de la salud. La empresa, que recibe ingresos anuales de 23,000 millones de dólares y tiene su sede en el Reino Unido, opera en 117 países y vende en más de 140. Emplea más de 100,000 personas, 35,000 de las cuales trabajan en 80 plantas manufactureras localizadas en 37 países y más de 15,000 en investigación y desarrollo.

Para continuar desarrollando nuevos productos, GSK invierte 14.5 por ciento de sus ingresos en investigación y desarrollo<sup>54</sup> y, al igual que la mayoría de las empresas de investigación farmacéutica, participa en la investigación y desarrollo, manufactura y venta de la industria de medicamentos patentados. Para financiar su cuantioso presupuesto de investigación y desarrollo y debido a que muchos de los fármacos que trata de desarrollar nunca llegan al mercado y otros tardan tanto tiempo en llegar al mercado, las empresas venden los fármacos exitosos a precios altos durante el tiempo que están protegidos por una patente.

Después de que la patente caduca, el fármaco se vuelve genérico y se vende a un precio mucho más bajo. Los fabricantes genéricos se especializan en vender fármacos que ya no están protegidos por patentes. Aunque las leyes sobre patentes varían de un país a otro, los medicamentos de marca están protegidos por patentes estadounidenses durante 17 años. En virtud de que los fabricantes de medicamentos genéricos no realizan actividades de investigación y desarrollo y sólo venden productos comprobados, sus costos son muy inferiores y pueden vender los medicamentos a precios bajos.

**Precios escalonados y otros aspectos relacionados con los precios** Hay algunas excepciones a esta estructura de fijación de precios. Sólo 3 por ciento de los ingresos de GSK, por ejemplo, proceden del Medio Oriente y África, donde GSK ofrece vacunas a precios preferenciales. Esta práctica se conoce como *precios escalonados*, y consiste en que los consumidores de los países industrializados pagan precios más altos y los de países en vías de desarrollo, en especial los de bajos ingresos, pagan precios subsidiados más bajos.

Si un comprador gubernamental sigue descontento con el alto costo de los medicamentos patentados, puede optar por sustituirlos con los así llamados medicamentos genéricos (cuya producción es una industria muy importante en países como India, Brasil y China). Los

Los precios escalonados de los productos farmacéuticos implican que las empresas cobran un precio de mercado por los productos que se venden en los países industrializados y un precio más bajo por productos que se venden en los países en vías de desarrollo.



medicamentos genéricos son legítimos si los países en los que se producen otorgan protección de patentes a los titulares de las patentes.

El siguiente es un ejemplo de los tipos de problemas que pueden presentarse cuando el costo de los fármacos se convierte en motivo de disputas en el mercado. El sida es un grave problema de salud en Brasil, donde el gobierno, a un costo considerable, distribuye medicamentos para combatir la enfermedad a cualquiera que los necesite. En 2007, cuando la empresa farmacéutica Merck ofreció suministrar un medicamento para el sida con descuento de 30 por ciento, el gobierno brasileño dijo no gracias y, en cambio, legalizó que las empresas brasileñas fabricaran o compraran versiones genéricas del medicamento, pagando a Merck sólo regalías simbólicas.<sup>55</sup>

Brasil también ha recurrido a la táctica de aplicar *ingeniería de reversa* a ciertos fármacos esenciales para poder producirlos a precios más bajos. (Un punto más sobre los genéricos: a menudo son simplemente versiones piratas de los medicamentos reales, y la versiones piratas, alrededor de 10 por ciento de los medicamentos que se venden en el mundo, según la Organización Mundial de la Salud [OMS], con frecuencia carecen de los principales ingredientes.<sup>56</sup>)

El caso con el que concluye este capítulo incluye una ilustración parecida, que se relaciona con los esfuerzos de GlaxoSmithKline para ofrecer descuentos muy considerables en los medicamentos para el sida a una EMN que trata de ofrecer tratamiento gratis a trabajadores en Sudáfrica.



### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 3, definimos *derechos de propiedad intelectual (DPI)* como los derechos de propiedad intangible que son resultado del esfuerzo intelectual. Sin embargo, tenga en cuenta que un DPI registrado en un país no necesariamente otorga protección en otro.

Los productos genéricos legales permiten a los países comprar los fármacos a costos más bajos y cumplir con las patentes de los medicamentos, mientras que los productos genéricos ilegales son imitaciones que pueden o no ser de alta calidad.

TRIPS permite que los países con crisis de salud, como las naciones africanas con gente que padece de sida, fabriquen o importen medicamentos genéricos.

India es uno de los principales fabricantes de medicamentos genéricos y ya está empezando a realizar investigación y desarrollo de nuevos medicamentos.

**Por si sirve de algo, aquí está TRIPS** El acuerdo de la OMC sobre Aspectos relacionados con el comercio de los derechos de propiedad intelectual (TRIPS, por sus siglas en inglés) permite a los países pobres contrarrestar el alto costo de los medicamentos patentados de dos formas: 1) fabricar productos genéricos *para consumo local* y 2) importar productos genéricos de otros países *si no tienen la capacidad para producir genéricos*. En los dos casos, la nación en desarrollo está obligada a obtener licencia de los titulares legales de las patentes de los medicamentos para que éstos perciban ingresos por los fármacos que desarrollaron, en lugar de comprarlos a proveedores piratas. Sin embargo, aduciendo que los problemas de salud como el VIH/sida y las enfermedades cardiacas son “emergencias nacionales”, Brasil y Tailandia han permitido que las empresas locales fabriquen medicamentos genéricos *sin licencia* y así aprovechan una cláusula del TRIPS que permite no pagar regalías, aun cuando algunas empresas y países rebaten esa decisión.<sup>57</sup>

Como es lógico, esta táctica es motivo de gran preocupación para las empresas farmacéuticas. Por un lado, les preocupa que estos productos genéricos encuentren la forma de volver a los países desarrollados donde generan la mayoría de los ingresos de los titulares de las patentes. También les preocupan las imitaciones por la misma razón. Curiosamente, la compañía farmacéutica alemana Boehringer Ingelheim ha decidido adaptarse a las necesidades de naciones de bajos ingresos, como Brasil: planea reducir drásticamente el precio de todos los medicamentos que fabrica contra el VIH y permitir que los fabricantes de genéricos produzcan copias de bajo costo. ¿Por qué una estrategia tan costosa en apariencia? La respuesta es doble, en parte ética y en parte financiera. Primero, la empresa cree que es la única respuesta ética dentro de lo razonable a la crisis provocada por el sida. Segundo, calcula que el principio de *precios preferenciales*, que supone cobrar precios más altos en los países desarrollados, seguirá permitiéndole cubrir sus costos de investigación y desarrollo.<sup>58</sup>

**Investigación y desarrollo y el renglón de resultados financieros** Con la estrategia de Boehringer Ingelheim, volvemos al meollo de la cuestión de la ética y las ventas de productos farmacéuticos: es muy caro desarrollar medicamentos. Además, su desarrollo es mucho más caro en los países industrializados que en las naciones en vías de desarrollo. Por ejemplo, se calcula que el precio de desarrollar un nuevo medicamento se aproxima a 1,000 millones de dólares en Estados Unidos, pero apenas llega a 100 millones de dólares en un país como India.

Resulta que India, que ahora es hogar de una floreciente industria de medicamentos genéricos sin licencia, alguna vez disfrutó de un alto nivel IED en productos farmacéuticos. Sin embargo, cuando se negó a conceder patentes a medicamentos hechos ahí por compañías extranjeras, éstas decidieron irse del país antes que revelar todos sus secretos a los competidores locales. Sin embargo, en la actualidad, una nueva de protección con patentes (que entró en vigor en 2005) ha alineado a India con las directrices de la OMC y ha fomentado un entorno completamente nuevo para la industria farmacéutica. Se han establecido muchos

laboratorios de investigación y desarrollo en India para desarrollar nuevos fármacos que puedan producirse y venderse legítimamente por empresas indias, y las empresas farmacéuticas extranjeras estudian diferentes estrategias para penetrar el mercado de India, desde IED hasta contratos de licencia con fabricantes de productos genéricos. En la actualidad hay 74 plantas manufactureras de productos farmacéuticos aprobados por la FDA (la Administración de Drogas y Alimentos de Estados Unidos) establecidas en India, más que en cualquier otro lugar fuera de Estados Unidos, que venden medicamentos genéricos con valor de más de 1,150 millones de dólares anuales en Estados Unidos y Europa.<sup>59</sup>

Así pues, en este ámbito, la cuestión de la responsabilidad social se reduce a idear maneras en que los fabricantes de medicamentos puedan generar ingresos suficientes para crear nuevos productos (que es, al final de cuentas, su fuente principal de ventaja competitiva) y, al mismo tiempo, responder a las necesidades de los países en vías de desarrollo que tienen muchas enfermedades y pocos recursos. ¿Encontrar la solución es responsabilidad de los fabricantes de medicamentos o de las naciones en vías de desarrollo, quizá en conjunto con los países industriales en foros globales como la OMC? ¿Deben los fabricantes de medicamentos alentar el desarrollo de productos genéricos mucho antes de que caduquen las patentes, o con ello corren el riesgo de promover una avalancha de productos baratos que los perseguirá hasta sus mercados de origen?

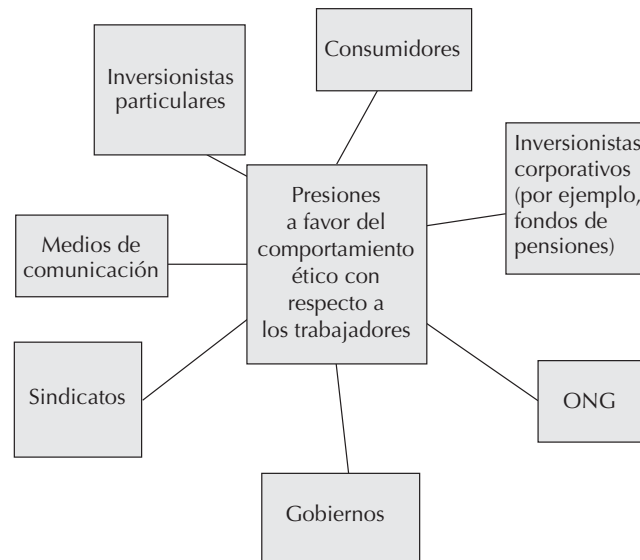
Los gobiernos y fundaciones privadas tratan de resolver el problema del acceso de los países en vías de desarrollo a medicamentos y vacunas por medio de un centro internacional de financiamiento para vacunas o contratos de compras anticipadas.

### DIMENSIONES ÉTICAS DE LAS CONDICIONES LABORALES

Uno de los principales retos que enfrentan actualmente las EMN es el problema en dos vertientes de las cadenas de suministro globalizadas y las condiciones laborales de los trabajadores extranjeros. Los asuntos laborales (que atañen a compañías, gobiernos, sindicatos y organizaciones no gubernamentales por igual) incluyen los salarios, el trabajo infantil, las condiciones laborales, los horarios de trabajo y la libertad de asociación. Son especialmente cruciales en el comercio minorista, ropa, calzado y agricultura, industrias en las que, por lo general, las EMN subcontratan partes enormes de producción con empresas independientes del extranjero, casi siempre localizadas en los países en vías de desarrollo de Asia, América Latina y África.

Como introducción a esta sección, examine la figura 5.7, que resalta las múltiples presiones que las partes interesadas externas ejercen sobre las empresas para que adopten prácticas de empleo responsables en sus operaciones en el extranjero. Ethical Trading Initiative (ETI), una organización británica que se centra en las prácticas de empleo éticas de la EMN, compiló una lista más específica de temas laborales. Los socios de esta organización incluyen representantes de Gap Inc., Levi Strauss & Co., Marks & Spencer, The Body Shop International, y otras empresas, así como organizaciones sindicales, ONG y gobiernos.

Las principales cuestiones laborales en las que se ven envueltas las EMN gracias a la IED o por comprar productos de fabricantes independientes en los países en vías de desarrollo, son: salarios justos, trabajo infantil, condiciones laborales, horarios de trabajo y libertad de asociación.



**FIGURA 5.7**  
Orígenes de las presiones relacionadas con los trabajadores en la cadena de suministro global

El objetivo de ETI es conseguir que las empresas adopten políticas éticas de empleo y que después supervisen el cumplimiento por parte de sus proveedores en el extranjero. El código de base de la iniciativa comercial de ETI identifica los siguientes aspectos:

1. El empleo se elige libremente.
2. Se respeta la libertad de asociación y el derecho al contrato colectivo de trabajo.
3. Las condiciones laborales son seguras e higiénicas.
4. No habrá explotación infantil.
5. Se pagan sueldos decorosos.
6. Los horarios de trabajo no son excesivos.
7. No se practica discriminación.
8. Se proporciona empleo permanente.
9. No se permite trato duro o inhumano.<sup>60</sup>

Aunque todos estos aspectos identificados por ETI son importantes, nos centraremos en uno que, por muchas razones, recibe la mayor atención: la explotación infantil.

**El problema de la explotación infantil** Para empezar, consideraremos dos casos muy breves:

- Hay dos argumentos que tratan de justificar el trabajo infantil en la industria de alfombras indias: 1) los niños son más adecuados que los adultos para realizar ciertas tareas, y 2) si no trabajaran, les iría todavía peor. De hecho, los niños en India tienen que trabajar a menudo porque los padres no ganan dinero suficiente para mantener a la familia, y si no ganan para pagar las deudas, los niños a menudo *se obligan por contrato* a trabajar para los acreedores.
- En la década de 1990, se ejerció presión sobre la empobrecida nación asiática de Bangladesh para que dejara de emplear a miles de niños trabajadores o de lo contrario, Estados Unidos le impondría sanciones comerciales. En este caso, el sufrimiento de los niños fue de mal en peor. Por ejemplo, entre 5,000 y 7,000 jovencitas pasaron del trabajo en las fábricas a la prostitución.<sup>61</sup>

Según datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), una institución de las Naciones Unidas, 250 millones de niños, entre los 5 y los 17 años de edad, trabajan en el mundo. De esos, de acuerdo con un informe, 180 millones son “niños pequeños o que trabajan en lugares que ponen en peligro su salud o bienestar, donde existen riesgos, explotación sexual, tráfico de menores y esclavitud por deudas”.<sup>62</sup> De conformidad con las directrices de la OIT, los niños que tienen por lo menos 13 años de edad pueden ser empleados para desempeñar trabajo “ligero” que no dañe su salud y no interfiera con la escuela. Todos los niños menores de 18 años deben ser protegidos contra las condiciones laborales más abusivas.

Para las EMN, el desafío básico radica en salvar un laberinto global de entornos de negocios con diferentes normas culturales, jurídicas y políticas de las que están acostumbradas en su país de origen. Además, por lo general dependen de los proveedores locales que están sujetos a presiones específicamente locales. En esas condiciones, es evidente que las EMN no pueden resolver todos los problemas que giran en torno del trabajo infantil, en particular por el hecho de que sólo alrededor de 5 por ciento de los niños trabajan en industrias en las que se desenvuelven las EMN.<sup>63</sup> La mayoría de los trabajadores menores de edad se encuentran en los sectores informales de la economía, en especial en la agricultura, donde es difícil protegerlos.

**Lo que las EMN pueden y no pueden hacer** Sin embargo, esto no significa que las EMN sean impotentes cuando se trata de asuntos relacionados con el trabajo en las instalaciones extranjeras. El minorista sueco IKEA, por ejemplo, se topó con problemas en India porque compraba alfombras a empresas locales que dependían en gran medida del trabajo de menores. En lugar de tratar de obligar a los proveedores a dejar de explotar a los niños, IKEA identificó y atacó dos problemas diferentes. Primero, ayudó a las madres trabajadoras a aumentar el poder adquisitivo familiar para que pudieran escapar de las garras de los

Se calcula que 250 millones de niños, entre 5 y 17 años, trabajan, pero sólo alrededor de 5 por ciento del trabajo infantil se relaciona con industrias de exportación.

Algunas compañías evitan establecer operaciones en países donde existe explotación infantil, mientras que otras tratan de instituir políticas responsables en esos mismos países.

Las EMN pueden no estar dispuestas a contratar trabajadores locales que desean trabajar horarios largos, porque no quieren que se les acuse de explotación.



Un niño sentado con las piernas cruzadas en el piso de una fábrica en Bangladesh elabora cigarrillos con filtro.

usureros a quienes entregaban a sus hijos en garantía. Segundo, IKEA estableció “escuelas puente” para preparar a los niños trabajadores para que ingresaran a los canales educativos convencionales en un año.<sup>64</sup>

A veces, por supuesto, las empresas pueden hacer muy poco. En algunos casos, por ejemplo, la ley local constituye el mayor impedimento para progresar. En Tailandia, la ley “permite” a la gente trabajar 84 horas a la semana en siete turnos de 12 horas. Como es natural, algunas EMN dudan en permitir que los trabajadores cumplan horarios tan largos, en parte porque no quieren que se les acuse de explotación. Por tanto, Nike instituyó una semana laboral máxima de 60 horas en Tailandia.

Por supuesto, la mayoría de nosotros tendemos a ver este límite como un beneficio para los trabajadores, pero resultó que Nike tuvo muchos problemas para retener a los trabajadores con este límite máximo de 60 horas. ¿Por qué? Porque los trabajadores necesitaban el dinero y querían trabajar la mayor cantidad de horas posible. Incluso el ofrecimiento de un salario mejor no mitigó el problema. Para complicar las cosas, debido a que varias EMN (por no mencionar a las compañías locales) a menudo subcontratan a los mismos proveedores locales, los subcontratistas tenían dificultades para administrar a la mano de obra cuando algunos trabajadores podían trabajar 84 horas y otros sólo 60.

Con frecuencia, las EMN que operan en países donde las políticas laborales varían mucho de las del país de origen sucumben ante la presión y simplemente abandonan el mercado. Por lo general, resulta ser una decisión con poca visión de futuro. Por ejemplo, las investigaciones demuestran que las compañías como Nike han mejorado considerablemente las condiciones de los trabajadores en las instalaciones extranjeras. Hay que admitir que las EMN no están en condiciones de revolucionar las prácticas de empleo de los países en los que operan, pero pueden mejorar las condiciones en las plantas subcontratadas e incluso influir en los lineamientos establecidos por otros inversionistas extranjeros.

En todo caso, si no invierten en los países en vías de desarrollo, ciertamente no podrán ejercer influencia alguna. Por ejemplo, las prácticas laborales chinas han recibido muchas críticas en Occidente, pero en la actualidad, gracias en gran parte a la cantidad de negocios que las empresas extranjeras realizan en China, los salarios están aumentando y las condiciones están mejorando. Además, a medida que China implementa gradualmente las normas de la OMC, está abriendo una mayor parte del país a la IED. Un resultado es que muchas

#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al hablar de los “Aspectos jurídicos en los negocios internacionales” en el capítulo 3, se enumeraron ciertas “consideraciones de operación” que los gerentes deben tomar en cuenta en el extranjero; en particular, es necesario que acepten tres hechos: 1) es posible que necesiten deshacerse de cualquier plan para transferir directamente prácticas y principios que funcionan en el entorno de negocios del país de origen; 2) los sistemas políticos y jurídicos difieren entre países, y 3) estas diferencias afectan las maneras en que las empresas pueden explotar las oportunidades y desviar las amenazas.

trabajadoras jóvenes del interior ahora pueden buscar trabajo más cerca de su hogar y la escasez resultante de trabajadores en las zonas industriales ha elevado los salarios ahí.

## CÓDIGOS CORPORATIVOS DE ÉTICA: ¿CÓMO DEBE COMPORTARSE UNA EMPRESA?

Hasta el momento, hemos analizado numerosos aspectos relacionados con el impacto de la globalización en los negocios, el papel de las empresas en el proceso de globalización y el efecto que producen los negocios internacionales en la sociedad. Pero ahora llegamos a una pregunta distinta en términos cualitativos: ¿Cómo debe *comportarse una empresa*? Ciertamente, se trata de una pregunta muy abstracta, pero un vistazo rápido a la figura 5.7 (p. 209) servirá para recordarle que las propias empresas no la plantean en el vacío: las EMN enfrentan muchas presiones reales para que actúen con responsabilidad. No todas se aplican con la misma consistencia, ni todas tienen la misma importancia; sin embargo, en diversos momentos, las empresas deben reconocerlas y responder a todas ellas.

**Motivaciones de la responsabilidad corporativa** En términos generales, las empresas tienen cuatro motivos poderosos para actuar con responsabilidad:

1. El comportamiento no ético e irresponsable puede producir dolores de cabeza legales, en especial en las áreas de malos manejos financieros y seguridad de los productos.
2. Dicho comportamiento también podría dar lugar a *acciones de los consumidores*, como boicots, aunque nos apresuramos a añadir que hay pocos indicios de la eficacia de los boicots para producir cambios. Por ejemplo, Nike ha estado en varias ocasiones bajo el escrutinio de los medios de información por las prácticas laborales de los subcontratistas en los países en vías de desarrollo, pero la publicidad negativa nunca ha reducido las ventas. De hecho, un estudio realizado en el Reino Unido concluyó que aunque 30 por ciento de los consumidores encuestados aseguraron ser compradores éticos, los así llamados productos del “comercio justo” (productos certificados por una organización llamada Fairtrade Labelling Organizations International, que cumplen ciertos criterios como precios justos, condiciones laborales justas y sustentabilidad ambiental) disfrutaron de una participación de mercado de sólo 3 por ciento.<sup>65</sup>
3. El comportamiento que no es ético afecta la *moral de los empleados*. Y, a la inversa, el comportamiento responsable puede tener una influencia positiva en el personal, tanto de las oficinas centrales como en las instalaciones del extranjero. Por ejemplo, XanGo LLC, una empresa privada de marketing cuyo producto se basa en el fruto del mangostán originario de Asia, ha aportado utilidades y tiempo de sus empleados a varios proyectos de beneficencia en el mundo bajo el lema de “Bondad caritativa”, y el proyecto ha resultado un punto de atracción muy eficaz para los empleados que piensan que su patrón debe participar activamente en las comunidades en las que opera.<sup>66</sup>
4. Nunca se sabe cuándo la *mala publicidad* costará ventas. Tal vez esta consideración es una de las razones por las que Nike y otras empresas de ropa respondieron con tanta rapidez a las críticas sobre supuestas prácticas de empleo injustas en los países en vías de desarrollo.

**Creación de un código de conducta** Uno de los principales componentes de las estrategias de muchas compañías para el comportamiento ético y socialmente responsable es el **código de conducta**. En el contexto de las operaciones internacionales, se pueden adoptar dos perspectivas de los códigos de conducta: externa e interna. Un *código de conducta externa* es un conjunto de “lineamientos, recomendaciones y normas emitidas por entidades dentro de la sociedad con el propósito de afectar el comportamiento de las entidades de negocios internacionales dentro de la sociedad para mejorar la responsabilidad corporativa”.<sup>67</sup>

Recuerde que los códigos de conducta externa son útiles sólo en la medida en que dan a las empresas orientación general sobre cómo operar. El reto práctico para las empresas radica en familiarizarse con los códigos de muchas organizaciones diferentes y, aunque no hay duda que los códigos varían mucho, usarlos para elaborar su propio *código de conducta interna*.

Las empresas necesitan actuar con responsabilidad porque el comportamiento no ético e irresponsable:

- Podría acarrear sanciones legales.
- Podría dar lugar a boicots de los consumidores.
- Podría afectar la moral de los empleados.
- Podría costar ventas debido a la mala publicidad.

Uno de los principales componentes de la estrategia de una compañía para el comportamiento ético y socialmente responsable es el código de conducta.



**¿Qué se necesita para tener un buen código de conducta interna?** En esta sección nos centraremos en cuatro criterios para diseñar un código eficaz de conducta interna:

1. *Establecer políticas globales que todos los que trabajan en todas las áreas de la compañía deben cumplir.* Un buen ejemplo es el código promulgado por Nokia, la compañía finlandesa de teléfonos celulares, que explica cómo se estableció el código, quiénes lo aprobaron, cómo se comunica a los empleados y en qué valores se basa. A continuación se presenta una parte del código:

*Nokia siempre ha reconocido que sus intereses a largo plazo y los de diversas partes interesadas dependen del cumplimiento de las normas más altas de conducta ética y las leyes aplicables. El Código de Conducta ha sido aprobado por el Consejo Ejecutivo del Grupo Nokia y se da a conocer y refuerza entre los empleados de Nokia por medio de inducción, capacitación y comunicaciones internas. Los valores de Nokia se han incorporado a este Código, y se espera que todo empleado de Nokia se conduzca, en lo personal y en su trabajo, de forma congruente con lo que se señala en este Código, sin excepción. Es posible que se requieran algunos lineamientos más estrictos o instrucciones más detalladas en ciertas regiones o países, pero no deben contradecir este Código. Nokia revisa periódicamente este Código y se compromete a realizar cambios en su contenido e implementación cuando las condiciones así lo exijan o se necesite mayor aclaración...*

*Nokia manifiesta su compromiso inquebrantable con las normas más altas de conducta ética y el cumplimiento pleno de todas las leyes vigentes, nacionales e internacionales. Esto incluye, por ejemplo, las leyes antimonopólicas y las que promueven la competencia justa, así como las que se refieren al gobierno corporativo, impedir los sobornos, pagos ilícitos y corrupción, valores que se negocian en bolsa, seguridad en uso previsto de los productos y servicios que Nokia ofrece a los clientes, leyes y prácticas laborales, el medio ambiente, las leyes sobre los derechos humanos y normas reconocidas a nivel internacional, y la protección de los derechos de autor, activos de la compañía y otras formas de propiedad intelectual. El objetivo de Nokia no es solamente limitarse a cumplir la ley, sino como líder de la industria, figurar entre los mejores en el mundo en responsabilidad corporativa y ser un buen ciudadano corporativo en la práctica dondequiera que tenga operaciones.<sup>68</sup>*

2. *Comunicar las políticas de la empresa no sólo a todos los empleados, sino también a todos los proveedores y subcontratistas.* Por ejemplo, Gap mantiene un programa educativo para ayudar a los subcontratistas a crear sus propios programas de conformidad que cumplan los objetivos del código de Gap.<sup>69</sup>
3. *Garantizar que las políticas definidas en el código se pongan en práctica.* Hay varias formas de abordar esta tarea:
  - GSK requiere que los empleados confirmen por escrito que han leído y comprenden el código de conducta de la compañía.
  - Syngenta, un grupo de productos agroquímicos anglo-suizo, se enteró por medio de artículos en la prensa de que había explotación infantil en su cadena de suministro. Para garantizar que los proveedores observaran sus políticas en esta materia, la empresa hizo arreglos con la Fair Labor Association, una ONG sin fines de lucro, para someter sus operaciones a supervisión externa.<sup>70</sup>
  - Una empresa puede contratar a un despacho de auditores importante, como KPMG, para que realice auditorías de cumplimiento.
  - En ocasiones, las empresas actúan como órgano fiscalizador de sus propias operaciones. Nike mantiene un equipo grande de contralores en Tailandia, donde visitan regularmente las instalaciones de los subcontratistas y trabajan con ellos en aspectos laborales. En 2003, Gap, siguiendo un programa parecido, revocó los contratos de 136 fábricas a causa de infracciones persistentes o graves de su código de conducta.
4. *Informar de los resultados a las partes interesadas externas.* Esto puede ser un proceso complicado y, en ocasiones, espinoso. Por ejemplo, hasta hace algunos años, Nike estaba dispuesta a proporcionar abundante información sobre sus prácticas laborales. Sin embargo, en 1998, cuando en una demanda judicial se le acusó de que el informe constituía publicidad falsa, Nike se vio obligada a pagar 1.5 millones de dólares a la Fair Labor Association. Desde que se produjo el fallo en 2001, la empresa gigante de calzado y ropa deportiva ha sido menos abierta respecto a sus actividades relacionadas con el trabajo. Sin embargo, Gap ha comenzado a proporcionar más información sobre sus actividades mundiales de

Los códigos de conducta abarcan cuatro dimensiones:

- Establecer una política global que debe cumplirse dondequiera que la compañía tenga operaciones.
- Comunicar el código a empleados, proveedores y subcontratistas.
- Asegurar que las políticas se pongan en práctica.
- Informar de los resultados a las partes interesadas externas.



supervisión, incluso ha ofrecido detalles sobre su código de conducta y prácticas; el informe de Gap también analiza los retos que enfrenta, así como sus fracasos, para conseguir que los subcontratistas actúen de conformidad con las políticas de la compañía.<sup>71</sup>

No hay razón para pensar que en el futuro los gobiernos no continuarán compitiendo por mayores tajadas de riqueza y otros beneficios que pueden reportarles las actividades de las EMN. En el corto plazo, es probable que la mayoría de los países trabajen para crear entornos más favorables para los inversionistas extranjeros, y hay varias razones de peso que lo explican. Por un lado, las entradas de inversión proporcionan a los países en desarrollo un medio para aliviar las cargas de endeudamiento y resolver problemas de las cuentas de capital. Mientras tanto, las naciones industrializadas que tienen problemas de déficit comercial, como Estados Unidos, se inclinan a recibir con beneplácito la IED. La Unión Europea, por ejemplo, seguramente recibirá bien la inversión extranjera como medio para impulsar el crecimiento que espera conseguir mediante la unificación.

Sin embargo, muchas cosas pueden cambiar en el largo plazo. Históricamente, las actitudes hacia la IED han tendido a fluctuar; los gobiernos tienden a favorecer las restricciones cuando las economías prosperan y los incentivos cuando hay problemas. Según algunos observadores, si los países en vías de desarrollo no alcanzan el índice de crecimiento rápido que esperan de la IED considerable que ya han atraído, pueden dar marcha atrás y cambiar radicalmente su postura, como ha sucedido con naciones como Rusia e Irán; es decir, impondrán nuevas restricciones al flujo de inversión extranjera.

Peor aún, la creciente decepción con los resultados netos de la inversión extranjera puede llevar a varias naciones a atribuir problemas como soberanía debilitada, mayor pobreza y desintegración cultural a la excesiva dependencia de la IED. Si esta reacción ante la inversión extranjera se combina con las críticas cada vez más álgidas de las ONG y otras partes interesadas externas, las posibilidades que tienen las empresas de operar a escala global se verán todavía más comprometidas.



## Anglo American PLC en Sudáfrica: ¿Qué se puede hacer cuando los costos alcanzan proporciones epidémicas?

A estas alturas resulta obvia que, sin importar dónde decida hacer negocios, una EMN tendrá que hacer frente a una amplia variedad de amenazas y disturbios, que van desde la corrupción burocrática y la inestabilidad políticas hasta el terrorismo e incluso la guerra, en sus planes y operaciones. En 2007, Anglo American PLC, la compañía minera más grande del mundo en explotación de oro, se enfrentó a una amenaza que, aunque de ninguna manera es nueva, no se puede clasificar dentro de las categorías más tradicionales de las cosas que complican los negocios en el extranjero: una epidemia de VIH/sida en Sudáfrica, el país productor de oro más importante del mundo.<sup>72</sup>

En 2002, Anglo-American tomó la decisión histórica de proporcionar gratis terapia antirretroviral (ART) a los empleados infectados con el VIH en sus operaciones en Sudáfrica. Sin embargo, asombrosamente, este compromiso suscitó reacciones mixtas de varios grupos y logró sólo resultados controvertidos, así que la empresa británica se pregunta: “¿Qué hacemos ahora?”

### El sida en Sudáfrica

¿Qué gravedad tiene que alcanzar la propagación de una enfermedad para que se considere una “epidemia”? He aquí algunos antecedentes. El África subsahariana, es decir, la parte de África que queda al sur del desierto del Sahara, es el hogar de poco más de 10 por ciento de la población mundial y de 60 por ciento de todas las personas infectadas con el VIH, el virus que causa el sida. La nación de Sudáfrica, situada en el extremo más meridional del continente africano, sufre uno de los índices más

altos en el mundo de infección por VIH: aproximadamente 5.5 millones de casos en una población de 45 millones de personas. Todos los días, 1,000 sudafricanos se contagian de VIH y otros 800 mueren. Además, afirman la ONU y la OMS, aún falta mucho para que la epidemia llegue a su máximo nivel.

Huelga decir que la propagación de la enfermedad en la última década ha tenido un profundo impacto tanto en la población de Sudáfrica como en su economía. La expectativa de vida es de 42.45 años, en comparación, por ejemplo, con 75.19 años en Polonia, un país con una población y PIB per cápita más o menos parecidos.

El sida también ha tenido un efecto devastador en la economía del país. Entre 1992 y 2002, la economía sudafricana perdió 7,000 millones de dólares al año, alrededor de 2 por ciento del PIB, como resultado de la muerte de trabajadores a causa del sida. Los especialistas pronostican que, a medida que el sida se propague por toda la región subsahariana de África, seguirá reduciendo el crecimiento per cápita entre 1 y 2 por ciento al año y, en los países más afectados, reducirá el crecimiento anual del GDP hasta en 0.6 por ciento en 2010. Las consecuencias incluirán tanto poblaciones disminuidas como economías en contracción, donde el PIB caerá entre 20 y 40 por ciento de los niveles que se habrían alcanzado en ausencia del sida.

## Operaciones de Anglo American en Sudáfrica

Anglo American PLC es un conglomerado minero que opera en 61 países para producir oro, platino y otros metales (básicos, ferrosos e industriales), diamantes, carbón, productos forestales y servicios financieros y técnicos. Fundada en 1917 como Anglo American Corporation of South Africa, fue la primera empresa sudafricana de responsabilidad limitada que cotizó en bolsa y se estableció en el país. Aunque en la actualidad es una empresa multinacional cuyas oficinas centrales se encuentran en Londres, la empresa domina todavía la economía nacional de Sudáfrica: con intereses en alrededor de 1,300 empresas sudafricanas, Anglo American emplea a 80,000 personas en sus operaciones principales y otras 44,000 en las subsidiarias regionales. Gracias a la propiedad de la mayoría de las acciones de las subsidiarias y compañías asociadas, Anglo American controla más de 25 por ciento de todas las acciones que se negocian en el mercado de valores sudafricano.

## Anglo American y ART

En virtud de la inversión enorme que tiene en Sudáfrica, Anglo American ha sido golpeada con fuerza por la epidemia de VIH/sida que se ha cernido sobre el país. Anglo American reconoció la amenaza desde principios de la década de 1990 y fue una de las primeras corporaciones en formular una estrategia integral preventiva para combatir los estragos de la enfermedad en su personal y las repercusiones en sus operaciones.

Originalmente, el programa consistía en iniciativas de prevención dirigidas a educar y crear conciencia, la distribución de condones, ayuda financiera y capacitación en diversos oficios para aliviar la pobreza y un sistema de encuestas para dar seguimiento a la prevalencia de la infección. Con el transcurso del tiempo, estas políticas se ampliaron para incluir psicoterapia voluntaria, exámenes y programas de cuidados y asistencia social, y los servicios de todos los programas se extendieron para cubrir no sólo a las familias de los empleados, sino también a la población de las comunidades circunvecinas. Anglo American también se hizo miembro del Global Business Council on HIV/AIDS, una organización de empresas multinacionales que se centra en aliviar los efectos del sida en todo el mundo y en proteger los derechos de los trabajadores infectados.

Al adoptar estas estrategias desde un principio, Anglo American se convirtió en el líder de facto de la lucha del sector privado contra el VIH/sida en África. Muchas otras EMN, como Coca-Cola, Ford, Colgate-Palmolive y Chevron Texaco, pronto siguieron el ejemplo de Anglo American y emprendieron programas de prevención, educación y asistencia social por su cuenta. Incluso entonces, la mayoría de las empresas que operaban en Sudáfrica seguían dudando y por esa razón, el anuncio de que Anglo American proporcionaría terapia antirretroviral a sus trabajadores sudafricanos (a expensas de la compañía) fue recibido con la aprobación entusiasta de muchas partes interesadas, como la OMS, el Global Business Council on HIV/AIDS y numerosas ONG.

## Los costos de operar en una epidemia

El incentivo para el programa ART de Anglo American surgió, en buena medida, porque las campañas de prevención del sida que la empresa había emprendido no lograron muchos avances para frenar la propagación de la enfermedad. En 2001, de acuerdo con Brian Brink, vicepresidente ejecutivo

de la división médica de la empresa, la prevalencia de trabajadores VIH positivos se había elevado a un promedio de 21 por ciento en todas las operaciones, cifra que seguía aumentando a ritmo constante a una tasa de 2 por ciento anual. Bobby Godsell, director general y presidente de la subsidiaria AngloGold, informó que el VIH/sida aumentaba hasta 5 dólares al costo de producir una onza de oro, lo cual sumaba 11 millones de dólares al año a los costos de producción de la compañía, además de los 7 millones de dólares que ésta gastaba anualmente para combatir enfermedades relacionadas con el sida, como la tuberculosis (que era cinco veces más prevalente de lo que había sido hacia apenas una década).

Finalmente, además de las pérdidas en productividad, la empresa tenía que sufragar los costos que suponían los altos niveles de ausentismo, la capacitación constante de trabajadores sustitutos y los desembolsos cada vez más mayores por atención médica, hospitalización y prestaciones por defunción. Los estudios realizados en esa época indicaron no sólo que los costos del sida podían representar hasta 7.2 por ciento de la nómina total de la empresa, sino también que los costos de dejar a los empleados sin recibir tratamiento serían superiores incluso a los de proporcionar la terapia antirretroviral.

Cinco años después de haber puesto en marcha el programa ART, Anglo American se esfuerza ahora por complacer a diversos grupos y determinar si todos sus esfuerzos están sirviendo de algo para resolver el problema subyacente o simplemente están disimulando sus efectos. Por ejemplo, a finales de 2006, aunque 4,600 empleados (aproximadamente 65 por ciento de los que necesitaban tratamiento) estaban recibiendo terapia antirretroviral, casi una tercera parte de quienes habían iniciado el tratamiento lo habían abandonado (por causas como defunción o baja en el empleo). En 2007, 23 por ciento de los trabajadores sudafricanos de la empresa se habían infectado con el virus mortal, lo que representaba un aumento muy decepcionante de 2 por ciento sobre los niveles de 2001, antes de que el programa se pusiera en marcha.

Para colmo, Anglo American también enfrenta el problema de los costos crecientes del propio programa. A pesar de que los precios de la mayoría de los medicamentos necesarios han disminuido, el costo de distribuirlos sigue siendo algo y el régimen de tratamiento le cuesta a la empresa aproximadamente 4,000 dólares al año por empleado, lo cual es muy caro, en especial cuando se compara con los salarios y prestaciones que Anglo American ofrece típicamente a los mineros. (El sueldo mensual promedio en la industria minera sudafricana es de alrededor de 5,100 rands, equivalentes a 830 dólares estadounidenses.) Mientras tanto, aunque los funcionarios de Anglo American se empeñan en recordar a los inversionistas que tratar a los trabajadores es beneficioso, en última instancia, para los resultados financieros, estimaciones recientes proyectan un costo total para la empresa de 1,000 millones de dólares o más en los próximos 10 años.

Por el lado positivo, el costo por paciente se reducirá a medida que aumente el número de trabajadores que participan en el programa. Por desgracia, uno de los retos más grandes que enfrenta Anglo American es alentar la participación entre los trabajadores inmigrantes y en gran medida ignorantes que laboran en condiciones muy duras en un entorno inestable. En Sudáfrica, el VIH/sida aún conlleva un estigma vergonzoso, y muchos sudafricanos se niegan a someterse a pruebas o a admitir que están infectados por temor a la discriminación de los gerentes, compañeros de trabajo y la sociedad en general.

Además, muchos de los que han accedido a participar se confundieron con rumores e información equivocada y supusieron que podían dejar de usar condones una vez que empezaban a tomar los medicamentos, situación que, por supuesto, sólo exacerbó la prevalencia del comportamiento de riesgo. ART es, de hecho, un régimen vitalicio que puede producir varios efectos secundarios y necesita administrarse bajo estricta supervisión médica. Sin embargo, Anglo American sigue luchando con los altos niveles de falta de acatamiento de las instrucciones. En un momento dado, por ejemplo, los supervisores informaron que todos los trabajadores que estaban sometidos a tratamiento estaban tomando los medicamentos según las instrucciones; sin embargo, los análisis de orina revelaron que sólo 85 por ciento seguían el tratamiento tal como debían. En 2006, la empresa se vio obligada a informar que 10.5 por ciento de los participantes habían abandonado el tratamiento por incapacidad o falta de voluntad para seguir el régimen. Ahora los médicos tienen que preocuparse de que el elevado número de casos de incumplimiento presenten el riesgo de generar nuevas cepas del virus que sean resistentes a los medicamentos.

Además, las duras condiciones de trabajo a menudo dificultan que los trabajadores tomen los medicamentos a su hora o atiendan ciertos efectos secundarios como es debido. Finalmente, los trabajadores migrantes (aproximadamente cuatro quintas partes de la plantilla total de trabajadores) proceden de aldeas remotas localizadas a cientos de kilómetros de distancia. Estos trabajadores tienen 2.5 veces más probabilidades de contraer la enfermedad, misma que llevan consigo cuando vuelven a sus aldeas.

## Grupos de interés y críticos

Luego está el problema de la presión que ejercen varios grupos. Anglo American ha recibido una avalancha de críticas por no proporcionar tratamiento gratuito a los dependientes de sus empleados, y el Sindicato Nacional de Mineros ha dudado en expresar su apoyo, aduciendo las limitaciones en las prestaciones del seguro médico de la empresa y la falta de cooperación con las instituciones nacionales. El sindicato también ha acusado a la empresa de contribuir a fomentar condiciones laborales que exacerban el problema. Incluso Brian Gilbertson, entonces director general de BHP Billiton, otra empresa minera grande que opera en Sudáfrica, acusó a Anglo American de limitarse a tratar de contener el problema en lugar de atacar sus causas fundamentales: “El problema no se resuelve con sólo lanzarle medicamentos”, afirmó Gilbertson.

Anglo American ha rebatido muchas de estas críticas insistiendo en que es imposible que una sola compañía cuente con todos los recursos y capacidad que se necesitan para combatir el problema en su totalidad y ha exigido mayor participación del gobierno sudafricano. Sin embargo, en lugar de cooperación la empresa se ha topado con la oposición abierta de los líderes políticos. En efecto, el gobierno de Sudáfrica ha resultado ser uno de los menos comprometidos en África para implantar un programa de intervención eficaz. En el transcurso de dos años, el gobierno invirtió sólo 0.6 por ciento del presupuesto nacional en la crisis del VIH/sida e incluso se ha opuesto a la distribución masiva de medicamentos antirretrovirales aduciendo que implementarla es demasiado costoso y difícil.

Las cosas empeoraron cuando el presidente Thabo Mbeki cuestionó públicamente la relación entre el VIH y el origen del sida. Luego, el ministro de salud del país condenó abiertamente la iniciativa de Anglo American, tachándola de una medida “vigilante” que tenía el propósito de colocar cargas excesivas sobre el gobierno, que, al final de cuentas, tendría que pagar la cuenta de los tratamientos cuando los trabajadores se jubilaran o dejaran de trabajar para la compañía.

Además, el trato con las compañías farmacéuticas ha resultado muy complicado. Por un lado, Anglo American tiene un acuerdo con GlaxoSmithKline que le permite comprar medicamentos antirretrovirales a una décima parte del precio de mercado en los países industrializados (el mismo que GSK cobra a las organizaciones sin fines de lucro). Al mismo tiempo, sin embargo, otros fabricantes de medicamentos se han mostrado tuteantes y en el mejor de los casos volubles, ya que prometen reducciones en los precios y luego se retractan por temor a infringir los derechos de propiedad intelectual. A decir verdad, varias de estas empresas, que se quejan de que los agiotistas acabarán revendiendo a precios más altos en los mercados occidentales los medicamentos genéricos baratos que se comercializan en África, han invertido su energía en demandar al gobierno sudafricano por lo que llaman “aplicación deficiente de los derechos de patente”.

En virtud de los numerosos retos que enfrenta, por no mencionar la oposición de orígenes inesperados, algunos observadores han llegado al extremo de afirmar que más le valdría a Anglo American cancelar simplemente su programa de tratamiento del VIH/sida que seguir invirtiendo recursos para tratar que funcione. A la larga, sin embargo, la empresa tiene que tomar en consideración la presión continua a la que se verá sometida por los accionistas con mentalidad ética, así como su propio sentido de responsabilidad moral.

También hay señales de que el futuro tal vez no sea tan sombrío como a veces parece. De los trabajadores que han seguido fielmente el régimen de medicamentos, 95 por ciento han respondido bien al tratamiento y trabajan de manera productiva. Es posible que el gobierno sudafricano también esté pasando por un cambio gradual de sensibilidad, ya que recientemente lanzó el Plan Estratégico Nacional para combatir el VIH/sida, que tiene como meta reducir el número de infecciones de VIH a la mitad en 2011. ■

## PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la adopción por parte de Anglo American de una estrategia pujante para combatir el VIH/sida entre sus trabajadores sudafricanos? ¿Qué recomendaciones haría usted a la compañía en relación con la política sobre el VIH/sida?

2. Debido a que un gran porcentaje de la plantilla laboral está compuesto por trabajadores migrantes que tienen más probabilidades de contraer y propagar el VIH/sida, ¿debe Anglo American adoptar la política de no contratar trabajadores migrantes? ¿El gobierno de Sudáfrica debe cerrar las puertas a los trabajadores migrantes?
3. ¿Qué papel desempeñan las compañías farmacéuticas en la respuesta a la epidemia de VIH/sida en Sudáfrica? ¿Qué políticas o medidas recomendaría usted a una empresa que produce medicamentos contra el VIH/sida?
4. En otra parte de este capítulo se describieron las políticas más enérgicas de los gobiernos brasileño y tailandés en la lucha contra el VIH/sida. ¿El gobierno sudafricano debe adoptar un enfoque igualmente enérgico? ¿Por qué sí o no?

## RESUMEN

- La IED es una importante fuente de capital y pericia técnica, pero también es el centro de una controversia sobre los costos y beneficios para el país de origen y el país anfitrión.
- Las EMN deben equilibrar los intereses de los diferentes grupos que tienen objetivos distintos.
- Los efectos económicos y políticos de las EMN son difíciles de evaluar debido a las influencias contradictorias en los objetivos de cada país, las variables que intervienen y no permiten ver con claridad las relaciones entre causa y efecto, y las diferencias entre las prácticas de las EMN.
- Las EMN pueden afectar la balanza de pagos, el crecimiento y los objetivos de empleo de los países. En diferentes condiciones, estos efectos pueden ser positivos o negativos para el país anfitrión o el de origen.
- Los efectos en la balanza de pagos que produce la IED son: estímulo o desplazamiento de las importaciones; estímulo o desplazamiento de las exportaciones, y entradas o salidas de capital. En el último caso, los flujos de capital pueden ser positivos al principio para el país anfitrión, pero negativos más adelante, cuando el inversionista envía los rendimientos al mercado de origen.
- La IED crea empleos y crecimiento económico en el país anfitrión. En virtud de que los recursos no se emplean a plenitud, la IED puede o no tener impacto negativo en los empleos y crecimiento económico en el mercado de origen.
- El comportamiento relativo implica que actuamos según las normas de los países en los que operamos. El comportamiento normativo implica que existen normas universales de conducta ética que deben observarse en todas partes.
- La ley es una base importante del comportamiento ético, pero no todo comportamiento falto de ética es ilegal. Así, el comportamiento ético debe ir más allá de la ley e incluir la decencia elemental.
- El soborno es una forma de comportamiento no ético que se combate a nivel multilateral, como en las Naciones Unidas y la OCDE, y a nivel nacional, como con la Ley sobre Prácticas Extranjeras de Corrupción en Estados Unidos.
- Las industrias extractivas y las que generan contaminación del aire y del agua o que fabrican productos como los automóviles, que usan combustibles fósiles, suscitan preocupación por el medio ambiente.
- El Protocolo de Kioto, que requiere la reducción de las emisiones de gases invernadero, no ha sido adoptado por todos los países y, por tanto, sigue siendo limitado en su impacto global total. Sin embargo, las empresas deben adaptarse en los países que han implementado el Protocolo de Kioto.
- Las empresas farmacéuticas enfrentan dificultades para recaudar el dinero necesario para financiar la investigación y desarrollo de nuevos medicamentos y ofrecer a menor precio medicamentos cruciales a los países en vías de desarrollo.
- Uno de los retos más importantes que enfrentan las EMN es la globalización de la cadena de suministro y el impacto en los trabajadores, en especial en las áreas de salarios justos, explotación infantil, condiciones laborales, horarios de trabajo y libertad de asociación.
- Las empresas responden a las presiones para que asuman mayor responsabilidad social mediante el establecimiento de códigos de conducta, distribuyéndolos entre proveedores y subcontratistas a escala internacional y asegurando el cumplimiento de estos códigos mediante programas eficaces de capacitación y auditoría.



## TÉRMINOS CLAVE

código de conducta (p. 212)  
efecto en la balanza de pagos (p. 192)  
externalidad (p. 199)  
extraterritorialidad (p. 199)

Ley sobre Prácticas Extranjeras  
de Corrupción (FCPA) (p. 201)  
normatividad (p. 197)  
partes interesadas (p. 190)

Protocolo de Kioto (p. 205)  
relativismo (p. 196)  
sustentabilidad (p. 204)

## NOTAS FINALES

- 1 Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes: página principal de General Electric Co., en [www.ge.com/en/company](http://www.ge.com/en/company) (se ingresó a la página el 21 de mayo de 2007); página principal de GE Ecomagination, en <http://ge.ecomagination.com/site/index.html> (se ingresó a la página el 21 de mayo de 2007); "A Lean, Clean Electric Machine", *The Economist*, 10 de diciembre de 2005: 77–79; GE 2006 Annual Report, General Electric Co. (2007); Alan Murray, "Business: Why Key Executives Are Warming to Legislation on Climate Change", *Wall Street Journal*, 7 de febrero de 2007: A10; Rachel Pulfer, "Gambling on Green", *Canadian Business*, 24 de abril de 2006: 35; Kara Sissell, "Major Corporations Form Advocacy Group to Curb Climate Change", *Chemical Week*, 31 de enero de 2007: 12; "Safety, Health & the Environment at GE", *ASSE Professional Safety*, diciembre de 2006, edición electrónica, en [www.asse.org](http://www.asse.org); Anne Fisher, "America's Most Admired Companies", *Fortune*, 19 de marzo de 2007: 88–94; Neal St. Anthony, "'Green' Strategy Has GE Investor Seeing Red", *Minneapolis-St. Paul (MN) Star Tribune* (3 de febrero de 2006): 1; Brendan Murray y Kim Chipman, "Bush Opposes Limits on Pollution Linked to Global Warming", *Pittsburgh Post-Gazette*, 23 de enero de 2007: A5; John Teresko, "Technology of the Year: Connection Profits and Preservation", *Industryweek.com*, diciembre de 2005.
- 2 *World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development* (Consejo de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, 2006).
- 3 Véase Gavin Boyd y John Dunning, editores, *Structural Change and Cooperation in the Global Economy* (Northampton, MA: Edward Elgar, 1999); Joseph E. Stiglitz, *Globalization and Its Discontents* (Nueva York: W. W. Norton, 2002).
- 4 Mohsin Habib y Leon Zurawicki, "Corruption and Foreign Direct Investment", *Journal of International Business Studies* 33 (verano de 2002): 291–308.
- 5 John H. Dunning, "The Future of Multinational Enterprise", *Lloyds Bank Review* (julio de 1974): 16.
- 6 Ravi Ramamurti, "The Obsolescing 'Bargaining Model'? MNE-Host Developing Country Relations Revisited", *Journal of International Business Studies* 32 (primavera de 2001): 23.
- 7 "Venezuela Takes Operations from Big Oil Companies", *New York Times*, 1 de mayo de 2007, edición electrónica (se ingresó a la página el 1 de mayo de 2007).
- 8 Timothy Aepfel, "Scaling the Ladder", *Wall Street Journal*, 6 de abril de 1999: A1.
- 9 Sobre el argumento que las EMN contribuyen a las ganancias de los países anfitriones, véase William Keng y Mun Lee, "Foreign Investment, Industrial Restructuring and Dependent Development in Singapore", *Journal of Contemporary Asia* 27 (marzo de 1997): 58–71. Sobre el punto de vista contrario, véase Brian J. Aitken y Ann E. Harrison, "Do Domestic Firms Benefit from Direct Foreign Investment? Evidence from Venezuela", *American Economic Review* 89:3 (1995): 605.
- 10 David J. Vidal, *The Link Between Corporate Citizenship and Financial Performance* (Nueva York: Conference Board, 1999).
- 11 Interfaith Center on Corporate Responsibility, en [www.iccr.org](http://www.iccr.org).
- 12 Elizabeth Wine, "Ethical Crusaders Resolve to Redeem the Corporate Sinners", *Financial Times*, 30–31 de marzo de 2002: 24.
- 13 Ronald Berenbeim, "The Search for Global Ethics", *Vital Speeches of the Day* 65:6 (1999): 177–178.
- 14 S. Prakash Sethi, "Standards for Corporate Conduct in the International Arena: Challenges and Opportunities for Multinational Corporations", *Business and Society Review* (primavera de 2002): 20–39.
- 15 "The Ethics of Business", en "A Survey of Corporate Social Responsibility", *The Economist*, 22 de enero de 2005: 20.
- 16 Véase "Indonesia's Plague", *Far Eastern Economic Review*, 12 de julio de 2001: 8; John Danley, "Balancing Risks: Mosquitos, Malaria, Morality, and DDT", *Business and Society Review* (primavera de 2002): 145–70.
- 17 "Brazil Authorities Raid Plantation over Labor Conditions", *CNN News*, en [www.cnn.com/2007/WORLD/americas/07/03/brazil.labor.ap/index.html](http://www.cnn.com/2007/WORLD/americas/07/03/brazil.labor.ap/index.html) (se ingresó a la página el 3 de julio de 2007).
- 18 Véase Pirkko Lammi, "My Vision of Business in Europe", en Jack Mahoney y Elizabeth Vallance, editores, *Business Ethics in a New Europe* (Dordrecht, Países Bajos: Kluwer Academic, 1992), 11–12; Andrew Jack, "French Prepare to Repel English Advance", *Financial Times*, 7 de julio de 1997: 2.
- 19 Alfred Marcus, *Business & Society: Ethics, Government, and the World Economy* (Homewood, IL: Irwin, 1996).
- 20 John R. Boatright, *Ethics and the Conduct of Business* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1993), 13–16.
- 21 Boatright, *Ethics and the Conduct of Business*, 16–18.
- 22 Véase A. M. Ali y I. H. Saïad, "Determinants of Economic Corruption", *Cato Journal* 22:3 (2003): 449–66; H. Park, "Determinants of Corruption: A Cross-National Analysis", *Multinational Business Review* 11:2 (2003): 29–48.
- 23 "The Short Arm of the Law—Bribery and Business", *The Economist*, 2 de marzo de 2002: 78.
- 24 Para una lista todavía más detallada, vaya al sitio Web de Transparencia Internacional en [www.transparency.org](http://www.transparency.org) y consulte el Índice de percepciones de corrupción (Corruption Perceptions Index – CPI).
- 25 Véase Banco Mundial, *World Development Report 2002: Building Institutions for Markets*; M. Habib y L. Zurawicki, "Country-Level Investments and the Effect of Corruption—Some Empirical Evidence", *International Business Review* 10:6 (2001): 687–700.
- 26 "China Execution Warning to Others", *Aljazeera.net*, miércoles 11 de julio de 2007, en <http://english.aljazeera.net> (se ingresó a la página el 20 de agosto de 2007).
- 27 S. Ghoshal y P. Moran, "Towards a Good Theory of Management", en J. Birkinshaw y G. Piramal, editores, *Sumantra Ghoshal on Management: A Force for Good* (Financial Times/Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2005): 1–27.
- 28 Cassandra E. DiRienzo, Jayoti Das, Kathryn T. Cort y John Burbridge Jr., "Corruption and the Role of Information", *Journal of International Business Studies* 38:2 (2007), 320–32.
- 29 OCDE, "South Africa Joined the OECD's Anti-Bribery Convention", 28 de enero de 2005, en [www.oecd.org/topic/0,3373,en\\_2649\\_37447\\_1\\_1\\_1\\_1\\_37447,00.html](http://www.oecd.org/topic/0,3373,en_2649_37447_1_1_1_1_37447,00.html) (se ingresó a la página el 3 de julio de 2007).
- 30 Página principal de las Naciones Unidas, en [www.un.org](http://www.un.org) (se ingresó a la página el 7 de julio de 2007).



- 31 Cámara de Comercio Internacional, "Extortion and Bribery in International Business Transactions", versión revisada de 1999, en [www.iccwbo.org/home/statements\\_rules/rules/1999/briberydoc99.asp](http://www.iccwbo.org/home/statements_rules/rules/1999/briberydoc99.asp). (se ingresó a la página el 23 de abril de 2005).
- 32 "Batling Bribery Abroad", *ABA Journal* 93:3 (2007): 48-54.
- 33 OCDE, "Steps Taken and Planned Future Actions by Participating Countries to Ratify and Implement the Convention of Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions", 10 de marzo de 2005, en [www.oecd.org/topic/0,2686,en\\_2649\\_37447\\_1\\_1\\_1\\_1\\_37447,00.html](http://www.oecd.org/topic/0,2686,en_2649_37447_1_1_1_1_37447,00.html) (se ingresó a la página el 23 de abril de 2005).
- 34 Glenn R. Simpson, "Multinational Companies Unite to Fight Bribery", *Wall Street Journal*, 27 de enero de 2005, en <http://online.wsj.com>.
- 35 "Survey Shows Few Checks for Bribery", *Financial Times*, 13 de abril de 2007: 26.
- 36 Colleen Taylor, "U.S., Japan Authorities Join in Siemens' 'Black Money' Probe", *Electronic News*, 12 de febrero de 2007: 7; David Crawford y Mike Esterl, "Room at the Top: German Giant Siemens Faces Leadership Crisis", *Wall Street Journal*, 26 de abril de 2007; Crawford y Esterl, "Widening Scandal: At Siemens, Witnesses Cite Pattern of Bribery", *Wall Street Journal*, 31 de enero de 2007: A.1.
- 37 "The Hollow Men", *The Economist*, 17 de marzo de 2007: 71.
- 38 Michael Connolly, "Germany Inc. Under a Cloud", *Wall Street Journal*, 24 de noviembre de 2006.
- 39 Crawford y Esterl, "Widening Scandal".
- 40 Konstantin Richter, "The House of Siemens", *Wall Street Journal*, 27 de abril de 2007: 13.
- 41 Jack Ewing, "Siemens' Culture Clash: CEO Kleinfeld Is Making Changes, and Enemies", *Business Week*, 29 de enero de 2007: 42-46.
- 42 Richter, "The House of Siemens", 13.
- 43 David Crawford y Mike Esterl, "Siemens to Decide if New Leader Is Needed amid Widening Probes", *Wall Street Journal*, 25 de abril de 2007: A.3.
- 44 Ewing, "Siemens' Culture Clash", 42-46; Richter, "The House of Siemens", 13.
- 45 G. Thomas Sims, "Siemens Struggles to Regain Equilibrium", edición electrónica del *New York Times*, 27 de abril de 2007; Sims, "Two Former Siemens Officials Convicted for Bribery", edición electrónica del *New York Times*, 15 de mayo de 2007.
- 46 Para información sobre el concepto de sustentabilidad, vaya a [www.afsc.org/trade-matters/learn-about/glossary.htm](http://www.afsc.org/trade-matters/learn-about/glossary.htm) y <http://en.wikipedia.org/wiki/Sustainability>.
- 47 John Carey, "Global Warming", *Business Week*, 16 de agosto de 2004: 60-69.
- 48 "Hotting Up", *The Economist*, 5 de febrero de 2005: 73-74.
- 49 Página principal de UNFCC, en [http://unfccc.int/files/kyoto\\_protocol/background/status\\_of\\_ratification/Application/pdf/kp\\_ratification.pdf](http://unfccc.int/files/kyoto_protocol/background/status_of_ratification/Application/pdf/kp_ratification.pdf) (se ingresó a la página el 3 de julio de 2007).
- 50 Alison Graab, "Greenhouse Gas Market to Slow Global Warming", *CNN.com* (se ingresó a la página el 12 de abril de 2005).
- 51 Mark Lander, "Mixed Feelings as Kyoto Pact Takes Effect", *New York Times*, 16 de febrero de 2005.
- 52 Lander, "Mixed Feelings as Kyoto Pact Takes Effect".
- 53 Carey, "Global Warming", 62.
- 54 GlaxoSmithKline 2006 Annual Report, varias páginas, en [www.gsk.com/index.htm](http://www.gsk.com/index.htm).
- 55 Miriam Jorda, "Brazil to Stir Up AIDS-Drug Battle", *Wall Street Journal*, 5 de septiembre de 2003: A3; "Brazil to Break Merck AIDS Drug Patent", artículo de Associated Press en el sitio Web de MSNBC, 4 de mayo de 2007.
- 56 Frederik Balfour, "Fakes!", *Business Week*, 7 de febrero de 2005: 56.
- 57 "A Gathering Storm: Pharmaceuticals", *The Economist*, 9 de junio de 2007: 73.
- 58 Andrew Jack, "Companies Europe: HIV Drug Price Slashed", *Financial Times*, 15 de mayo de 2007: 27.
- 59 Manjeet Kripalani, "India: Copycats No More", *Business Week*, 18 de abril de 2005: 51.
- 60 Ethical Trading Initiative, en [www.ethicaltrade.org](http://www.ethicaltrade.org) (se ingresó a la página el 20 de agosto de 2007).
- 61 Ans Kolk y Rob van Tulder, "Child Labor and Multinational Conduct: A Comparison of International Business and Stakeholder Codes", *Journal of Business Ethics* (marzo de 2002).
- 62 Frances Williams, "Economic Case Made for Ending Child Labour", *Financial Times*, 4 de febrero de 2004: 5.
- 63 Kolk y van Tulder, "Child Labor and Multinational Conduct".
- 64 Edward Luce, "Ikea's Grown-Up Plan to Tackle Child Labour", *Financial Times*, 15 de septiembre de 2004: 7.
- 65 Michael Skapinker, "Cost Cuts and False Economics", *Financial Times*, 24 de noviembre de 2003: 5.
- 66 Global Goodness Initiatives, en [www.xangogoodness.org](http://www.xangogoodness.org) (se ingresó a la página el 20 de agosto de 2007).
- 67 A. Kolk, R. van Tulder e I. Sloekers, "International Codes of Conduct and Corporate Social Responsibility: Can Transnational Corporations Regulate Themselves?", *Transnational Corporations* 8 (2001): 143-80.
- 68 Sitio Web de Nokia, en [www.nokia.com/link?cid=EDITORIAL\\_64678](http://www.nokia.com/link?cid=EDITORIAL_64678) (se ingresó a la página el 31 de julio de 2007).
- 69 Amy Merrick, "Gap Offers Unusual Look at Factory Conditions", *Wall Street Journal*, 12 de mayo de 2004: A.1.
- 70 "Syngenta Opens Up to Independent Scrutiny", *Financial Times*, 12 de mayo de 2004: 8.
- 71 Sarah Murray y Alison Matiland, "The Trouble with Transparent Clothing", *Financial Times*, 12 de mayo de 2004: 8.
- 72 *Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes:* Mark Schoofs, "Anglo American Drops Noted Plan on AIDS Drugs", *Wall Street Journal*, 16 de abril de 2002: A19; Organización Mundial de la Salud/AFRO, "Southern African Health Challenges Intensify", comunicado de prensa, 13 de septiembre de 2004: 1-2; Schoofs, "New Challenges in Fighting AIDS—Enlisting Multinationals in Battle", *Wall Street Journal*, 30 de noviembre de 2001: B1; "AIDS in the Workplace", *Business Africa*, 1 de julio de 2001: 1-2; "The Corporate Response", *Business Africa*, 1 de septiembre de 2001: 4; Schoofs, "South Africa Reverses Course on AIDS Drugs", *Wall Street Journal*, 20 de noviembre de 2003: B1; "Anglo American to Provide HIV/AIDS Help for Workers", *American Metal Market*, 7 de agosto de 2002: 4; Bruce Einhorn y Catherine Arnst, "Why Business Should Make AIDS Its Business—Multinationals Are Taking Baby Steps to Control the Disease in Their Workforce", *Business Week*, 9 de agosto de 2004: 83; "Digging Deep", *The Economist*, 10 de agosto de 2002: 55; James Lamont, "Anglo's Initiative", *Financial Times*, 8 de agosto de 2002: 10; "Anglo American to Give Mineworkers AIDS Drugs Free", *Wall Street Journal*, 7 de agosto de 2002: A13; Matthew Newmann, Scott Hensley y Scott Miller, "U.S. Reaches Patent Compromise to Provide Drugs to Poor Nations", *Wall Street Journal*, 28 de agosto de 2003: A3; Statistics South Africa, "Labour Statistics Survey of Average Monthly Earnings", *Statistical Release P0272*, febrero de 2002: 3; UNAIDS, UNICEF, OMS, "South Africa—Epidemiological Fact Sheets", *Treat 3 Million by 2005* (2004); Anglo American PLC, "Safety, Health, and Environment Report 2001" (2001), en [www2.coca-cola.com/citizenship/africa\\_employee\\_program.html](http://www2.coca-cola.com/citizenship/africa_employee_program.html); Anglo American PLC, "Report to Society 2002" (2002): 4-6, 33 en [www.angloamerican.co.uk/about/businesses.asp](http://www.angloamerican.co.uk/about/businesses.asp); Anglo American PLC, "Annual Report 2002" (2002), en [http://galenet.galegroup.com.erl.lib.byu.edu/servlet/BCRC?vrsn=137&locID=byu\\_main&srchtp=glib&cc=1&c=2&mode=c&ste=74&tbst=tsCM&tab=4&ccmp=Anglo+Americ](http://galenet.galegroup.com.erl.lib.byu.edu/servlet/BCRC?vrsn=137&locID=byu_main&srchtp=glib&cc=1&c=2&mode=c&ste=74&tbst=tsCM&tab=4&ccmp=Anglo+Americ)

an+PLC&mst=Anglo+American+PLc&n=25&docNum=I2501307472&b  
Conts=4911; Integrated Regional Information Network (IRIN), “South  
Africa—Antiretroviral Therapy Is Cost-Effective, Says Report”, *News  
Report*, 15 de septiembre de 2004, en [www.cia.gov/cia/publications/  
factbook/geos/sf.html#people](http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/sf.html#people); Integrated Regional Information

Network (IRIN), “Africa—Greater Commitment, More Funding  
Urged for Treatment”, *News Report*, 21 de septiembre de 2004, en  
[www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/pl.html](http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/pl.html); “South Africa  
AIDS/HIV Statistics, en [www.avert.org/safricastats.htm](http://www.avert.org/safricastats.htm) (se ingresó  
a la página el 20 de mayo de 2005).

# 6

capítulo seis

## Comercio internacional y teoría de movilidad de los factores

### Objetivos

- Comprender las teorías de comercio internacional
- Explicar cómo la eficiencia global puede mejorar gracias al libre comercio
- Identificar los factores que afectan las pautas del comercio nacional
- Explicar por qué las capacidades de exportación de un país son dinámicas
- Comprender por qué los factores de producción, en especial la mano de obra y el capital, se mueven a escala internacional
- Explicar la relación entre comercio exterior y movilidad internacional de los factores

*Un mercado no se mantiene por el bien de una persona.*

—Proverbio africano (fulani)



## CASO: Costa Rica. Uso del comercio exterior para mejorar la economía

Como se puede ver en el mapa 6.1, Costa Rica, un país centroamericano que tiene poco más de 4 millones de habitantes, colinda con el Océano Pacífico y con el Mar Caribe por el lado del Atlántico. Su nombre, Costa Rica, se refiere a su suelo fértil y abundante biodiversidad.<sup>1</sup> El Banco Mundial clasifica a Costa Rica como un país de *ingresos medios altos* porque posee algunos atributos relacionados con los países industrializados y otros que tienen que ver más con los países en vías de desarrollo. Con un PIB per cápita de 12,500 dólares (basado en la paridad del poder adquisitivo

relacionadas con el movimiento de bienes, servicios y factores de producción entre fronteras) para alcanzar sus objetivos económicos. En cualquier país, estos dos grupos de políticas están estrechamente entrelazados con el tipo y cantidad de productos que el país produce. Naturalmente, también cambian con el transcurso del tiempo, a medida que las condiciones internas y externas evolucionan, y son delicadas en el aspecto político, en especial cuando se trata de las prioridades económicas y los criterios del liderazgo de la nación.

MAPA 6.1 Costa Rica



de 2006), Costa Rica depende mucho de los productos agrícolas, sobre todo plátanos, café, piña y azúcar, para obtener ganancias de exportación; tiene un nivel más o menos alto de deuda externa, un índice de alfabetismo de 96 por ciento, expectativa de vida al nacer de 77.21 años y distribución del ingreso bastante uniforme (el 10 por ciento más alto de la población gana aproximadamente 37 por ciento del ingreso del país). También ha disfrutado de una larga historia de democracia y estabilidad política.

### CUATRO ERAS

Como todos los países, Costa Rica depende del *comercio internacional* y las *políticas de movilidad de los factores* (estrategias

Por tanto, en Costa Rica, como en cualquier otra parte del mundo, estas políticas han evolucionado constantemente, pero en el caso de Costa Rica, es conveniente detallar dicha evolución a través de cuatro periodos históricos, cada uno de los cuales tiende a caracterizarse por un grupo concreto de políticas relativas al comercio internacional y a la movilidad de los factores:

- **1800 – 1960: Comercio liberal**, una política que exige mínima intervención del gobierno en el comercio y la inversión.
- **1960 – 1982: Sustitución de importaciones**, una política que exige la producción local de bienes y servicios que, de lo contrario, tendrían que importarse.

- 1983 – *principios de 1990: Liberalización* de importaciones, promoción de exportaciones e incentivos para las inversiones extranjeras.
- *Principios de 1990 a la fecha: Comercio e inversión estratégicos*, una política que requiere la producción de tipos específicos de productos y apertura a las importaciones.

### 1800 – 1960

En la última parte del siglo diecinueve, muchas naciones adoptaron políticas que permitían que los bienes, capital y personas se movieran con relativa libertad de un país a otro. Los gobiernos tendían a intervenir sólo mínimamente (por lo general en apoyo de ciertas industrias), y el resultado, en términos generales, fue un entorno económico en el que los productores determinaban en lo individual qué producir y dónde producirlo. Bajo el dominio de estas políticas liberales, el comercio prosperó y los países se especializaron en vender lo que podían producir mejor.

La mayoría de los países latinoamericanos se especializaron en uno o varios productos básicos (materias primas o productos agrícolas), que exportaban a cambio de otros productos básicos y bienes manufacturados. No sólo Costa Rica no fue la excepción, sino que también se las ingenió para seguir este régimen hasta principios de la década de 1960. Los agricultores costarricenses se especializaron primero en café y, más adelante, luego de la invención de los barcos refrigerados, también en plátano. Durante la mayor parte de este periodo, el país se benefició de esta política, sobre todo porque los precios de los productos básicos, en especial los del café, se mantuvieron en un nivel alto.

Sin embargo, a la larga, varios factores se combinaron para convencer a los líderes costarricenses a fomentar la producción diversificada y la autosuficiencia económica. Estos factores surgieron principalmente de tres conjuntos de circunstancias tanto externas como internas:

- Interrupciones en el comercio ocasionadas por las dos guerras mundiales.
- Una baja en los precios del café y el plátano en relación con los precios de los productos manufacturados, en particular cuando los nuevos productores de materias primas (especialmente de África) ingresaron a los mercados mundiales.
- El hecho de que los países latinoamericanos con mercados internacionales menos abiertos se habían aislado más ante las condiciones internacionales adversas.

Como resultado de estos acontecimientos, Costa Rica recurrió a políticas centradas en la idea de la sustitución de importaciones.

### 1960 – 1982

La *sustitución de importaciones* es una política que exige el desarrollo de productos que, si no se produjeran en el país, tendrían que importarse. A partir de principios de la década de 1960, las autoridades costarricenses pensaron que si limitaban las importaciones (por ejemplo, gravándolas con impuestos altos), ofrecerían tanto a los inversionistas costarricenses como a los extranjeros el incentivo para producir más cosas internamente para venderlas a los consumidores nacionales. También comprendieron que, por desgracia, el mercado costarricense era muy pequeño para soportar las inversiones que requería la producción a gran escala.

Para resolver este problema, Costa Rica se unió con otros cuatro países: El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua, para formar el Mercado Común Centroamericano (MCCA), que permitió que los bienes producidos en cualquiera de los países miembros entraran libremente al mercado de cualquiera de los otros miembros. Según este acuerdo, una compañía situada en un país miembro estaría en condiciones de atender al mercado de cinco países en lugar de un solo país.

### Fallas en los cálculos y resultados mixtos

Los resultados fueron mixtos. Por un lado, al hacerse menos dependiente de la agricultura (que representaba 25.2 por ciento del PIB en 1960, en comparación con 18 por ciento en 1980), Costa Rica diversificó de hecho su economía. Lamentablemente, el mismo giro había sido incluso más pronunciado en el periodo entre 1950 y 1960 cuando, con poca intervención gubernamental en la economía, la producción agrícola había disminuido de 40.9 por ciento a 25.2 por ciento del PIB.

Asimismo, aunque el sector manufacturero local atraía cierta inversión extranjera, la mayoría estaba destinada al mercado costarricense y no al mercado más amplio del MCCA. En la industria farmacéutica, por ejemplo, la estrategia de sustitución de las importaciones fue verdaderamente eficaz y ayudó a los productores nacionales a incrementar las ventas y los ingresos, pero la disponibilidad de un mercado más amplio no fue la

razón principal; en este caso, la estrategia funcionó, en esencia, porque el empaque y procesamiento a escala pequeña son estrategias eficientes en la industria farmacéutica.

Entonces, ¿por qué la estrategia de sustitución de las importaciones, incluso aunada al tratado de comercio regional complementario, tuvo menos éxito del que esperaban los líderes del MCCA? Dicho en términos llanos, ni los inversionistas locales ni los extranjeros estaban convencidos de que el MCCA estuviera destinado a durar, y resultó que tenían razón. A finales de la década de 1970, las guerras civiles de El Salvador y Guatemala asfixiaron esas economías y el nuevo régimen de Nicaragua estaba ideológicamente comprometido a imponer el control gubernamental de todos los aspectos de la economía, incluido el comercio; El Salvador y Honduras incluso libraron una guerra entre sí.

En algunos casos, la sustitución de importaciones aumentó las exportaciones. Costa Rica encontró nuevos mercados, tanto locales y de exportación, para el café procesado y las semillas de algodón. Sin embargo, muchos economistas y posibles inversionistas comenzaron a preocuparse de que las políticas diseñadas para proteger la producción local, incluidos los controles de precios, prohibición de importaciones y subsidios, estuvieran desviando los recursos del país de las áreas de producción en las que había sido más eficiente en el pasado. Por ejemplo, Costa Rica se había vuelto casi autosuficiente en la producción de arroz, pero sólo porque las políticas gubernamentales mantenían fuera del mercado el arroz producido en el extranjero a menor costo.

Además, el gobierno había logrado controlar los precios del arroz que pagaban los consumidores gracias a los subsidios que otorgaba a los productores nacionales. ¿Y de dónde venía el dinero de estos subsidios? En parte, de los impuestos más altos que pagaban las industrias eficientes, que después no podían expandirse porque les faltaba liquidez. Por último, algunos productores ineficientes sobrevivieron no porque recibieran subsidios, sino porque cosechaban los beneficios de los altos precios que pagaban los consumidores, que disponían así de menos ingresos para comprar cualquier producto, ya fuera nacional o extranjero.

En este punto, las autoridades costarricenses llegaron a la conclusión de que el país debía hacer hincapié en la producción de bienes que pudieran competir en los mercados internacionales. Por un lado, tenían el ejemplo de los países asiáticos que estaban creciendo con rapidez porque competían a nivel internacional. Por consiguiente, en 1983 Costa Rica adoptó la política de promover las exportaciones.

## 1983 – PRINCIPIOS DE 1990

En primer lugar, para asegurar que sólo las empresas competitivas a escala internacional tuvieran probabilidades de sobrevivir en el recién proyectado entorno de negocios, el gobierno empezó por eliminar las barreras a la importación. Por ejemplo, las importaciones de arroz aumentaron de manera considerable cuando el gobierno eliminó las barreras proteccionistas que había erigido alrededor de la producción nacional.

## CINDE

Los responsables de la política decidieron buscar más capital y experiencia externos para apoyar las reformas económicas. Para su buena fortuna, Estados Unidos lanzó la Iniciativa de la Cuenca del Caribe, que permitía que los productos originarios de la región del Caribe (incluido Costa Rica) ingresaran a Estados Unidos pagando un arancel, o impuesto a la importación, más bajo que los que procedían de otras partes. Para aprovechar esta nueva oportunidad, Costa Rica formó CINDE (la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo), una organización privada financiada por el gobierno y subvenciones del gobierno estadounidense. El propósito de CINDE era contribuir al desarrollo económico y una de sus principales prioridades era atraer inversión extranjera directa.

Para aumentar el trabajo de CINDE, Costa Rica estableció una zona de procesamiento de exportaciones (*export processing zone*, EPZ), que permitía a las empresas que exportaban producción terminada importar todos los insumos y equipo sin pagar impuestos. También las exentaron de pagar el impuesto sobre la renta costarricense durante ocho años y se les permitió pagar con descuento de 50 por ciento en los siguientes cuatro años. Para 1989, 35 empresas, sobre todo productores textiles y de calzado que trataban de explotar la reserva de mano de obra barata de Costa Rica, se habían establecido en la EPZ.

Para entonces, los funcionarios de CINDE comenzaron a preocuparse por dos posibles problemas que podrían enfrentar sus nuevas y ambiciosas iniciativas:

1. Que Costa Rica no pudiera mantener su nivel competitivo en cuanto a costos en el tipo de productos que se exportaban desde la EPZ, porque otros países (sobre todo México) se estaban beneficiando de aranceles estadounidenses todavía más bajos.
2. Que los tipos de industrias que la EPZ atraía no aprovecharan al máximo a los trabajadores altamente competentes y educados de Costa Rica.



Los funcionarios de CINDE decidieron trabajar con el gobierno costarricense para identificar y atraer inversionistas que se ajustaran mejor a los recursos del país.

### PRINCIPIOS DE 1990 A LA FECHA

Este método (de identificar y tratar de captar industrias para competir a nivel internacional) a veces se conoce como *política de comercio estratégico* (o *política industrial*). ¿Qué industrias seleccionó el gobierno costarricense? Sobre todo las que ofrecían alto potencial de crecimiento y que, como los instrumentos y aparatos médicos, electrónica y software, pudieran pagar sueldos y salarios más altos que la mayoría de las que ya habían invertido en la EPZ.

Los funcionarios de Costa Rica estudiaron con detenimiento las características de los países en vías de desarrollo que estaban atrayendo cantidades considerables de inversión extranjera: trabajadores con un nivel alto de educación, que en su mayoría hablaban inglés (en especial, la disponibilidad de ingenieros y operadores técnicos), estabilidad política y social y niveles relativamente altos de libertad económica y calidad de vida que atraía a los gerentes y personal técnico que los inversionistas extranjeros mandarían a trabajar a las instalaciones. ¿La conclusión? En las industrias seleccionadas, Costa Rica debía poder competir en el mercado internacional.

### LO QUE CINDE RECOMENDÓ

CINDE también contrató el Servicio de Asesoría en Inversión Extranjera (*Foreign Investment Advisory Service* – FIAS) de la Sociedad Financiera Internacional (una división del Banco Mundial) para estudiar la factibilidad de atraer empresas en dichas industrias y el mejor medio de atraerlas a Costa Rica. FIAS concluyó que la meta de atraer el número correcto de empresas proyectadas estaba perfectamente al alcance de Costa Rica.

También propuso áreas dentro de esta selección de industrias, como las tecnologías energéticas, que se ajustaban mejor a la principal ventaja de Costa Rica: una fuerza de trabajo bien educada en relación con su costo, y recomendó que los funcionarios trataran de captar industrias que apoyaban a las industrias de computación y electrónica, como los plásticos y la metalurgia. Por último, FIAS señaló áreas en las que Costa Rica tenía que mejorar, como la protección de los derechos de propiedad intelectual y el dominio del inglés entre los técnicos e ingenieros. En respuesta, Costa Rica revisó el plan de estudios para formar técnicos de nivel medio y estableció cursos de español para el personal traído por los inversionistas extranjeros.

### Informe de avances

Costa Rica se propuso atraer inversiones en electrónica y software y consiguió inversionistas en tecnología de vanguardia, como Reliability, Protek, Colorplast y Sensortronics. Sin embargo, la inversión más cuantiosa ha sido con mucho la de Intel. ¿Qué hicieron los funcionarios de CINDE para que Costa Rica resultara atractivo para el gigante de los chips de computación? Elaboraron una lista de todas las preguntas e inquietudes que Intel podría tener y se prepararon para responder a ellas con prontitud y conocimientos expertos. También consiguieron la participación de los principales líderes gubernamentales y empresariales en las reuniones con los ejecutivos de Intel, que incluso fueron invitados por el presidente José Figueres a realizar con él un reconocimiento en helicóptero de los lugares donde se establecerían las fábricas.

Desde entonces, Costa Rica ha dirigido la atención a los instrumentos médicos, un área en la que atraído inversiones de compañías como Abbott Laboratories, Baxter y Procter & Gamble. Aunque las exportaciones de café y plátanos siguen siendo importantes para la economía del país, en 2005 aproximadamente dos terceras partes de las exportaciones de Costa Rica eran bienes manufacturados y los productos de alta tecnología ahora constituyen la espina dorsal de la economía y las ganancias de exportación.



La teoría de comercio ayuda a los gerentes y autoridades gubernamentales a centrarse en estas preguntas:

- ¿Qué productos debemos importar y exportar?
- ¿Cuánto debemos comerciar?
- ¿Con quiénes debemos comerciar?

## Introducción

El caso anterior demuestra cómo Costa Rica ha usado el comercio y la movilidad de los factores (movimiento de capital, tecnología y personal) para que le ayuden a lograr sus objetivos económicos. Al igual que Costa Rica, otros países se enfrentan a las preguntas de qué, cuánto y con quién su país debe importar y exportar. Estas preguntas van entrelazadas con las consideraciones de lo que es posible producir con eficiencia y cómo se puede mejorar la competitividad mediante un aumento en la calidad y cantidad de capital, competencia técnica y habilidades de los trabajadores.

## LAISSEZ-FAIRE O INTERVENCIONISMO EN LAS EXPORTACIONES E IMPORTACIONES

Una vez que los países toman decisiones, los funcionarios instituyen políticas para lograr los resultados deseados. Estas políticas ejercen un impacto en los negocios porque determinan qué países pueden producir ciertos bienes con mayor eficiencia y si los países permitirán que las importaciones compitan con los bienes y servicios producidos internamente. Otros países adoptan un enfoque más *laissez-faire*, permitiendo que las fuerzas del mercado determinen las relaciones comerciales, porque consideran que los programas gubernamentales llevan a la ineficiencia. Los países se basan en teorías de comercio para conducir el desarrollo de políticas, tanto si adoptan enfoques intervencionistas o *laissez-faire*. La figura 6.1 muestra que el comercio en bienes y servicios y el movimiento de los factores de producción son medios a través de los cuales los países se relacionan a nivel internacional.

En este capítulo, se examinarán primero las teorías de comercio que abordan el tema complejo de si un gobierno debe intervenir de manera directa para afectar el comercio entre un país y otros y, de ser así, cómo realizar esa tarea que puede ser muy espinosa. En efecto, estas teorías abarcan los extremos opuestos del espectro. En uno de ellos se sitúan el *mercantilismo* y el *neomercantilismo*, que prescriben una considerable intervención del gobierno para afectar el comercio. En el otro extremo están las *teorías de libre comercio* (ventaja absoluta y ventaja comparativa), según las cuales el gobierno no debe intervenir directamente para afectar el comercio.

## TEORÍAS DE LAS PAUTAS DEL COMERCIO

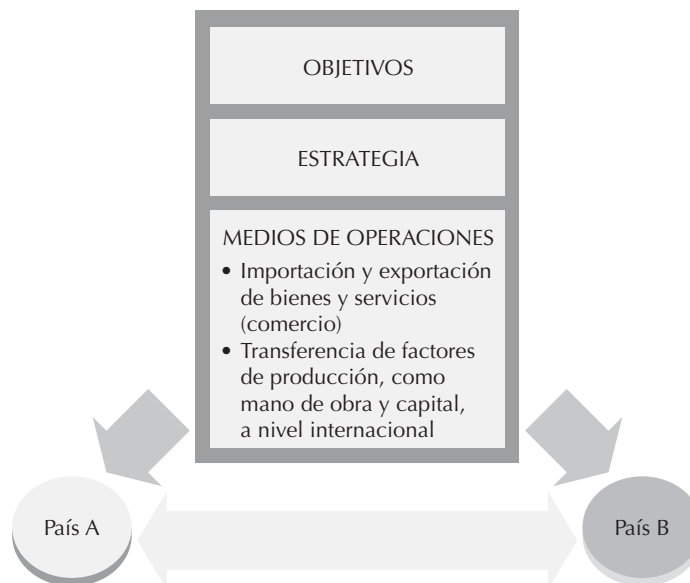
A partir de ahí, se examinan las teorías que ayudan a explicar las pautas del comercio (cuánto dependen los países del comercio, qué productos comercian y con quién comercian principalmente). Éstas incluyen las teorías de *tamaño del país*, *proporciones de los factores* y *semejanzas entre países*. A continuación se consideran las teorías que tratan de la dinámica de la competitividad comercial de los países en lo que se refiere a productos específicos. Estas teorías incluyen la *teoría del ciclo de vida del producto* y el *diamante de Porter*.

**Teoría de movilidad de los factores** Debido a que la estabilidad y la dinámica de las posiciones competitivas de los países dependen en gran medida de la cantidad y la calidad de sus factores de producción (tierra, mano de obra, capital, tecnología), el capítulo concluye con un análisis de la movilidad de los factores. La tabla 6.1 resume las principales teorías y sus respectivos énfasis. Una palomita indica que la teoría aborda esta cuestión y un guión indica que no. Las respuestas “sí” y “no” se refieren únicamente a la pregunta: “¿Debe el gobierno controlar el comercio?”, porque las otras teorías no se refieren a la pregunta.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Compare la figura 6.1 con la figura 1.1, que resume ciertas condiciones que pueden afectar las operaciones de una empresa cuando decide hacer negocios a escala internacional. Aquí, el gráfico se enfoca en los ajustes operativos que la compañía enfrenta cuando adopta medidas estratégicas específicas para internacionalizarse; es decir, para comerciar y transferir medios de producción.

Algunas teorías de comercio prescriben que los gobiernos deben influir en las pautas del comercio; otras proponen un tratamiento *laissez-faire* del comercio.



**FIGURA 6.1**  
**Operaciones internacionales y conexiones económicas**

Para cumplir sus objetivos internacionales, las empresas deben dirigir su estrategia a comerciar y transferir sus medios de operación entre fronteras; por ejemplo, del país A (origen) al país B (anfitrión). Una vez que este proceso tiene lugar, los dos países quedan conectados económicamente.

**TABLA 6.1 Lo que las principales teorías de comercio tratan y no tratan: lista de verificación**

Una palomita indica que la teoría de comercio se ocupa de la pregunta planteada en el encabezado de la columna y un guión indica que no la aborda. En la columna 4 se puede ver cómo responde cada teoría a la pregunta específica; una vez más, un guión indica que la teoría no aborda la pregunta.

Teoría	Descripción del comercio natural			Prescripción de las relaciones comerciales			
	¿Cuánto se comercia?	¿Qué productos se comercian?	¿Con quién tiene lugar el comercio?	¿Debe el gobierno controlar el comercio?	¿Cuánto se debe comerciar?	¿Qué productos se deben comerciar?	¿Con quién debe tener lugar el comercio?
Mercantilismo	—	—	—	sí	✓	✓	✓
Neomercantilismo	—	—	—	sí	✓	—	—
Ventaja absoluta	—	✓	—	no	—	✓	—
Ventaja comparativa	—	✓	—	no	—	✓	—
Tamaño del país	✓	✓	—	—	—	—	—
Proporción de los factores	—	✓	✓	—	—	—	—
Semejanzas entre países	—	✓	✓	—	—	—	—
Ciclo de vida del producto (CVP)	—	✓	✓	—	—	—	—
Diamante de Porter	—	✓	—	—	—	—	—

Estas teorías diferentes orientan con respecto a la ubicación de los mercados favorables para las exportaciones y los productos de exportación potencialmente exitosos. También ayudan a las empresas a determinar dónde localizar sus instalaciones de producción porque, en ausencia de restricciones gubernamentales al comercio, las exportaciones de determinados productos se desplazan de los sitios de producción de bajo costo a los de costo elevado. Sin embargo, las restricciones comerciales pueden disminuir las capacidades de exportación y ocasionar que las empresas establezcan parte de su producción en los países restrictivos. Las teorías también mejoran la comprensión de las políticas comerciales gubernamentales y predicen cómo éstas podrían afectar a la competitividad de las empresas.

## Teorías intervencionistas

El análisis comienza con las teorías que prescriben la intervención gubernamental porque una de ellas, el mercantilismo, es la teoría de comercio más antigua, de la cual surgió el neomercantilismo en fechas más recientes. Éstas no son las únicas razones de la intervención gubernamental. De hecho, el tema es tan amplio, en especial el proteccionismo y los métodos para ponerlo en práctica, que es la materia del capítulo siguiente.

### MERCANTILISMO

El **mercantilismo** es una teoría de comercio que sostiene que la riqueza de un país se mide por sus tenencias de “tesoro”, que por lo general, era sinónimo de oro. Esta teoría constituyó el fundamento del pensamiento económico de alrededor de 1500 a 1800.<sup>2</sup> Según esta teoría, los países deben exportar más de lo que importan y, si tienen éxito, recibirán oro de los países que operan con déficit. Las naciones estado surgieron durante el periodo que abarca de 1500 a 1800 y el oro otorgaba poder a los gobiernos centrales, que lo invertían en ejércitos e instituciones nacionales. Estas naciones estado trataban de consolidar las lealtades primarias del pueblo en la nueva nación y disminuir sus lazos con unidades tradicionales como las ciudades estado, las religiones y los gremios. Es fácil entender por qué el mercantilismo floreció.

**Políticas gubernamentales** Para exportar más de lo que importaban, los gobiernos impusieron restricciones a la mayoría de las importaciones y subsidiaron la manufactura de muchos productos que, de otro modo, no podrían haber competido en los mercados internos o de exportación. Algunos países usaron a sus posesiones coloniales para apuntalar este objetivo

Según el mercantilismo, los países deben exportar más de lo que importan.

comercial. Las colonias proporcionaban muchos de los productos básicos que el país colonizador habría tenido que comprar a un país no asociado. En segundo lugar, las potencias coloniales trataban de lograr superávits comerciales con sus propias colonias como una forma adicional de obtener ingresos. Esto lo hicieron no sólo monopolizando el comercio de las colonias, sino también impidiendo que éstas participaran en los procesos de fabricación.

Las colonias tenían que exportar materias primas de mucho menor valor e importar productos manufacturados con un valor mucho más alto. La teoría mercantilista tenía el propósito de beneficiar a las potencias coloniales. La imposición de regulaciones basadas en esta teoría ocasionó mucho descontento en las colonias y fue una de las causas de la revolución estadounidense.

Al debilitarse la influencia de la filosofía mercantilista después de 1800, los gobiernos de las potencias coloniales pocas veces trataron directamente de limitar el desarrollo de las capacidades industriales dentro de sus colonias. No obstante, las empresas domésticas tenían el liderazgo tecnológico, la propiedad de la producción de materias primas en el extranjero y, generalmente, cierto grado de protección contra la competencia extranjera. Esta combinación determinó que las colonias siguieran siendo dependientes de la producción de materias primas y ligó su comercio al de la madre patria industrializada. De hecho, todavía existen vestigios de estas relaciones.

**El concepto de la balanza comercial** Parte de la terminología de la era del mercantilismo ha perdurado. Por ejemplo, una **balanza comercial favorable** todavía indica que un país exporta más de lo que importa. Una **balanza comercial desfavorable** indica lo opuesto, lo que se conoce como déficit. Muchos de estos términos son nombres poco apropiados. Por ejemplo, la palabra *favorable* implica “beneficio” y *desfavorable* da a entender “desventaja”. De hecho, no es necesariamente benéfico operar con un superávit comercial ni necesariamente desventajoso operar con un déficit comercial. Un país que opera con un superávit, o una balanza comercial favorable, está, en ese momento, importando bienes y servicios de menor valor que los que exporta.<sup>3</sup>

En el periodo mercantilista, la diferencia se compensaba por medio de una transferencia de oro, pero en la actualidad se compensa manteniendo moneda del país deficitario o inversiones denominadas en esa moneda. De hecho, el país con superávit está otorgando crédito al país con déficit. Si ese crédito no puede finalmente comprar suficientes bienes y servicios, la así llamada balanza comercial favorable puede en realidad ser desventajosa para el país con el superávit.

**Neomercantilismo** En épocas recientes, ha surgido el término **neomercantilismo** para describir el enfoque de los países que tratan de operar con balanzas comerciales favorables con el propósito de lograr algún objetivo social o político. Por ejemplo, hay países que tratan de alcanzar el pleno empleo estableciendo políticas económicas que alienten a las empresas a producir por arriba de la demanda interna para enviar el excedente al extranjero. O un país podría intentar mantener influencia política sobre un área dada enviando más mercancía a dicha zona de la que recibe de ella, como en el caso de los gobiernos que otorgan ayuda o préstamos a gobiernos extranjeros a cambio de que les compren su producción excedente.

## Teorías de libre comercio

Hasta ahora, hemos pasado por alto intencionalmente la pregunta de por qué los países necesitan comerciar. ¿Por qué Costa Rica (o cualquier otro país) no estaría conforme con los bienes y servicios producidos dentro de su propio territorio? De hecho, muchos países, siguiendo la política mercantilista, trataron de llegar a ser lo más autosuficientes posible mediante la producción local de bienes y servicios. En esta sección se analizarán dos teorías que apoyan el *libre comercio*: *ventaja absoluta* y *ventaja comparativa*.

Ambas postulan que las naciones no deben limitar artificialmente las importaciones ni promover las exportaciones.<sup>4</sup> La denominada *mano invisible* determinará qué productores sobrevivirán a medida que los consumidores compran los productos que satisfacen mejor sus necesidades. Las dos teorías de libre comercio implican *especialización*. Así como los individuos y las familias producen algunas cosas que intercambian por cosas que otros producen, la especialización nacional significa producir algunas cosas para consumo interno y exportar, y usar las ganancias de las exportaciones para comprar importaciones de productos y servicios producidos en el extranjero.

Operar con una balanza comercial favorable no es necesariamente benéfico.

Un país que practica el neomercantilismo trata de operar con superávit de exportaciones para lograr un objetivo social o político.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 1 observamos que las naciones están dispuestas actualmente a reducir las barreras al movimiento del comercio, capital, tecnología y mano de obra; también se explicó que esta política refleja dos hechos fundamentales: a saber, que los consumidores quieren una mayor variedad de bienes y servicios a precios más bajos y que la competencia estimula la eficiencia.

## TEORÍA DE LA VENTAJA ABSOLUTA

En 1776, Adam Smith cuestionó el supuesto mercantilista que la riqueza de un país depende de sus tenencias de tesoro. Más bien, afirmó, la riqueza real de un país consiste en los bienes y servicios disponibles para sus ciudadanos. Smith desarrolló la teoría de la **ventaja absoluta**, según la cual algunos países producen ciertos bienes con mayor eficiencia que otros; por tanto, la eficiencia global se puede incrementar por medio del libre comercio. Con base en esta teoría, Smith cuestionó por qué los ciudadanos de un país debían comprar los bienes producidos internamente cuando podían adquirirlos más baratos en el extranjero.

Smith pensó que si el comercio no estuviera restringido, cada país se especializaría en los productos que le dieran una ventaja competitiva. Los recursos de cada país se desplazarían a las industrias eficientes porque el país no competiría en las ineficientes. Por medio de la especialización, los países podrían aumentar su eficiencia debido a tres razones:

1. La mano de obra adquiriría mayor destreza mediante la repetición de las tareas.
2. Los trabajadores no perderían tiempo en cambiar de la producción de un tipo de producto a otro.
3. Las largas series de producción proporcionarían incentivos para el desarrollo de métodos de trabajo más eficaces.

Siguiendo esta lógica, un país podría usar entonces sus excedentes de producción especializada para comprar más importaciones de las que habría producido internamente. Pero, ¿en qué productos debe especializarse un país? Aunque Smith creía que el mercado se encargaría de determinarlos, pensaba que la ventaja de un país podía ser *natural* o *adquirida*.

**Ventaja natural** Un país puede tener una **ventaja natural** para elaborar un producto debido a sus condiciones climatológicas, el acceso a ciertos recursos naturales o la disponibilidad de determinadas fuerzas laborales. El clima de un país puede dictar, por ejemplo, qué productos agrícolas pueden producirse con eficiencia. Como vimos en el caso introductorio, el clima de Costa Rica es propicio para la producción de café, plátanos y piñas. Curiosamente, el clima también influye en el éxito de un país en las exportaciones de servicios: la próspera industria del ecoturismo atrae turistas a la red de parques nacionales tropicales. Costa Rica importa trigo. Si quisiera incrementar la producción de trigo, para el cual el clima y el terreno son menos adecuados, tendría que usar tierra que ahora se dedica al cultivo de café, plátanos o piñas, o convertir algunas áreas de sus parques nacionales en zonas de producción agrícola, con lo que se reducirían los ingresos generados por estos productos o servicios.

Por otro lado, Estados Unidos podría producir café (quizá en instalaciones con clima controlado), pero al costo de desviar recursos de la producción de trigo, para el cual el clima y el terreno son adecuados de manera natural. Intercambiar café por trigo y viceversa es un objetivo que se logra con mayor facilidad que si estos dos países trataran de volverse autosuficientes en la producción de ambos. Cuanto más difieran los climas de los dos países, tanto más probable será que fomenten el comercio entre ambos.

La mayoría de los países deben importar minerales, metales y combustibles de otros países. Ningún país es suficientemente grande o rico en recursos naturales como para ser independiente del resto del mundo, salvo por periodos cortos. Por ejemplo, Costa Rica tiene muy pocos minerales. Estados Unidos es autosuficiente en carbón, pero no en petróleo. Otro recurso natural es el suelo, el cual, cuando se relaciona con la topografía, es un factor determinante de los tipos de productos que un país puede producir con mayor eficiencia.

Las variaciones de las ventajas naturales entre países también ayudan a explicar en cuáles podrían elaborarse mejor ciertos productos manufacturados o procesados, en particular si las empresas pueden reducir los costos de transporte procesando un producto agrícola o recurso natural antes de exportarlo. El procesamiento de los granos de café para convertirlos en café instantáneo implica una reducción de volumen que probablemente acarree una disminución en los costos de transporte de las exportaciones de café. La producción de café con leche enlatado podría agregar peso y disminuir la ventaja competitiva de la industria a nivel internacional.

**Ventaja adquirida** Actualmente, la mayor parte del comercio mundial es de servicios y bienes manufacturados, más que de productos agrícolas y recursos naturales. Los países que producen bienes manufacturados y servicios de manera competitiva tienen una **ventaja ad-**

Según Adam Smith, la riqueza de un país se basa en los bienes y servicios disponibles en lugar de en el oro.



La ventaja natural considera el clima, los recursos naturales y la disponibilidad de mano de obra.



**quirida**, generalmente en la tecnología del producto o del proceso. Una ventaja de la *tecnología de producto* es que permite a un país elaborar un producto único o que se distingue fácilmente de los producidos por sus competidores. Por ejemplo, Dinamarca exporta vajillas de plata, no porque existan ricas minas de plata danesas, sino porque las empresas de ese país han desarrollado productos distintivos.

Una ventaja de la tecnología de proceso es la capacidad de un país para producir con eficiencia un producto homogéneo (uno que no se distinga fácilmente del de sus competidores). Por ejemplo, Japón ha exportado acero a pesar de tener que importar hierro y carbón, los dos ingredientes principales para la producción de acero. Una razón básica del éxito de Japón es que sus plantas siderúrgicas funcionan con nuevos procesos que ahorran mano de obra y materiales. Por consiguiente, los países que desarrollan productos distintivos o menos caros tienen ventajas adquiridas, por lo menos hasta que los productores de otros países logren imitarlos bien.

La ventaja adquirida por medio de la tecnología ha creado nuevos productos, desplazado a los viejos y modificado las relaciones entre socios comerciales. Los ejemplos más evidentes del cambio son los nuevos productos y servicios, como las computadoras y el software, que integran una gran parte de los negocios internacionales. Algunos productos que existen desde periodos anteriores han aumentado su participación en el comercio mundial gracias a cambios tecnológicos en el proceso de producción. Por ejemplo, los primeros automóviles, fabricados a mano, llegaban sólo a los mercados de élite, pero una sucesión de innovaciones en la manufactura (desde las líneas de ensamblaje hasta la robótica) han permitido que los automóviles lleguen al mercado masivo que se amplía cada vez más.

En otros casos, se han encontrado nuevos usos para productos viejos, como el uso del álamo en el bloqueador solar. Otros productos han sido desplazados, al menos en parte, por sustitutos, como el algodón, la lana y la seda por fibras artificiales; además, la tecnología de celdas de combustible de hidrógeno podría desplazar gran parte del comercio mundial del petróleo en el futuro próximo. Finalmente, la tecnología puede superar las ventajas naturales. Islandia ahora exporta tomates cultivados cerca del Círculo Ártico, y Brasil exporta vino de calidad producido cerca del Ecuador; en ambos casos, esto era imposible hasta el desarrollo de tecnología más o menos reciente.<sup>5</sup>

**¿Cómo funciona la eficiencia de los recursos?** Demostraremos la ventaja absoluta del comercio analizando dos países (Costa Rica y Estados Unidos) y dos productos (café y trigo). Como aún no tomamos en cuenta los conceptos de dinero y tipos de cambio, definiremos el costo de producción en términos de los recursos necesarios para producir café o trigo. Este ejemplo es realista porque el ingreso real depende de la producción de bienes en comparación con los recursos usados para producirlos.

Partamos del supuesto de que Costa Rica y Estados Unidos son los únicos países que existen y que cada uno tiene la misma cantidad de recursos (tierra, mano de obra y capital) para producir café o trigo. Si usamos la figura 6.2, podemos decir que 100 unidades de recursos están disponibles en cada país. Suponga que en Costa Rica se requieren 4 unidades para producir una tonelada de café y 10 unidades para una tonelada de trigo. Esto se ilustra por medio de la línea de posibilidades de producción de Costa Rica, en gris, donde este país puede producir 25 toneladas de café y nada de trigo, 10 toneladas de trigo y nada de café, o alguna combinación de ambas posibilidades.

En Estados Unidos, se necesitan 20 unidades por tonelada de café y 5 unidades por tonelada de trigo. Esto se ilustra en la línea de posibilidades de producción de Estados Unidos, en negro, donde este país puede producir 5 toneladas de café y nada de trigo, 20 toneladas de trigo y nada de café, o alguna combinación de ambas posibilidades. Costa Rica es más eficiente (es decir, requiere menos recursos para producir una tonelada) que Estados Unidos en la producción de café y este país es más eficiente que Costa Rica en la producción de trigo.

Para demostrar cómo se puede incrementar la producción por medio de la especialización y el comercio, necesitamos considerar primero una situación en la que estos dos países no tengan comercio exterior. Podríamos comenzar desde cualquier punto de la línea de posibilidades de producción; sin embargo, por conveniencia, suponemos que si Costa Rica y Estados Unidos dedican cada uno la mitad de sus 100 recursos, es decir, 50, para producir café y la mitad, o 50, para producir trigo, Costa Rica puede producir 12.5 toneladas de café (divida 50 entre 4) y 5 toneladas de trigo (divida 50 entre 10). Estos valores corresponden al punto A de la figura 6.2. Estados Unidos puede producir 2.5 toneladas de café (divida 50 entre 20) y 10 toneladas de trigo (divida 50 entre 5). Estos valores corresponden al punto B de la figura 6.2.

La ventaja adquirida consiste en la tecnología de producto o de proceso.

El libre comercio produce:

- Especialización.
- Mayor eficiencia.
- Aumento en la producción global.



**FIGURA 6.2** Posibilidades de producción en condiciones de ventaja absoluta

En resumen, la especialización aumenta la producción

## SUPUESTOS

para Costa Rica

1. 100 unidades de recursos disponibles
2. 10 unidades para producir una tonelada de trigo
3. 4 unidades para producir una tonelada de café
4. Utiliza la mitad de los recursos totales por producto cuando no hay comercio exterior

## PRODUCCIÓN

	Café (toneladas)	Trigo (toneladas)
<b>Sin comercio:</b>		
Costa Rica (punto A)	12½	5
Estados Unidos (punto B)	2½	10
Total	15	15

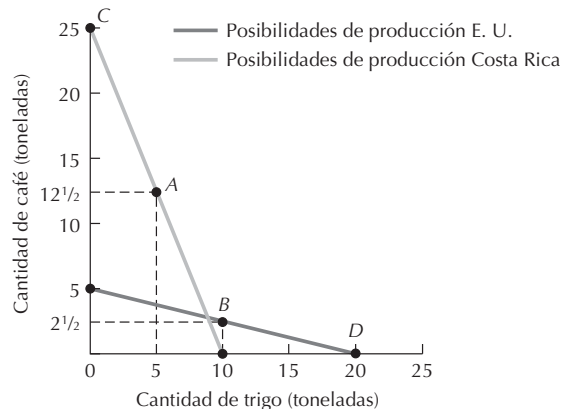
**Con comercio:**

Costa Rica (punto C)	25	0
Estados Unidos (punto D)	0	20
Total	25	20

## SUPUESTOS

para Estados Unidos

1. 100 unidades de recursos disponibles
2. 5 unidades para producir una tonelada de trigo
3. 20 unidades para producir una tonelada de café
4. Utiliza la mitad de los recursos totales por producto cuando no hay comercio exterior



Como cada país tiene sólo 100 unidades de recursos, ninguno puede aumentar la producción de trigo sin disminuir la de café, o viceversa. Sin comercio, la producción combinada es de 15 toneladas de café (12.5 + 2.5) y 15 toneladas de trigo (5 + 10). Si cada país se especializara en el producto en el que posea una ventaja absoluta, entonces Costa Rica podría producir 25 toneladas de café y Estados Unidos 20 toneladas de trigo (puntos C y D de la figura).

Se puede ver que la especialización aumenta la producción de ambos productos (de 15 a 25 toneladas de café y de 15 a 20 toneladas de trigo). Por medio del comercio, la eficiencia global se optimiza y ambos países pueden tener más café y más trigo del que tendrían sin comercio.

## TEORÍA DE LA VENTAJA COMPARATIVA

Acabamos de describir la ventaja absoluta, que a menudo se confunde con la *ventaja comparativa*. En 1817, David Ricardo analizó esta pregunta: “¿Qué sucede cuando un país puede producir todos los productos con ventaja absoluta?”, y desarrolló la teoría de la **ventaja comparativa**. Según esta teoría, puede haber ganancias de eficiencia globales provenientes del comercio si un país se especializa en aquellos productos que puede producir con mayor eficiencia que otros productos, sin importar si otros países pueden producir los mismos productos en forma aún más eficiente.

**Ventaja comparativa por analogía** Aunque esta teoría puede parecer incongruente al principio, una analogía aclarará su lógica. Imagine que el mejor médico del pueblo también es el mejor asistente del consultorio médico. ¿Convendría, desde el punto de vista económico, permitir que médico manejara todo el trabajo administrativo del consultorio? Definitivamente no. El médico puede ganar más dinero trabajando como médico, aunque eso signifique que tenga que emplear una secretaria menos competente que él para hacerse cargo del trabajo administrativo del consultorio. De la misma manera, un país obtendrá más ganancias si concentra sus recursos en producir los bienes que puede elaborar con mayor eficiencia y luego intercambia algunos de esos productos por los que ha dejado de producir. El siguiente análisis aclara por qué esta teoría es válida.

Las ganancias provenientes del comercio se darán incluso en un país que tiene ventaja absoluta en todos los productos, porque el país debe renunciar a la producción menos eficiente para elaborar la producción más eficiente.

**Posibilidad de producción** En este ejemplo, suponga que Estados Unidos es más eficiente en la producción tanto de café como de trigo que Costa Rica.<sup>6</sup> Estados Unidos tiene ventaja absoluta en la producción de ambos productos. Observe la figura 6.3, que, como en el ejemplo anterior de ventaja absoluta, presupone que sólo hay dos países y cada uno tiene un total de 100 unidades de recursos disponibles. En este ejemplo, Costa Rica necesita 10 unidades de recursos para producir una tonelada de café o una tonelada de trigo, en tanto que Estados Unidos requiere sólo 5 unidades de recursos para producir una tonelada de café y 4 para producir una tonelada de trigo.

Como en el ejemplo de las posibilidades de producción para la ventaja absoluta, podemos empezar en cualquier punto de la línea de posibilidades de producción. Sin embargo, supongamos, de nuevo por conveniencia, que si cada país utilizara la mitad (50) de sus recursos en la producción de cada producto, Costa Rica podría producir 5 toneladas de café y 5 toneladas de trigo (punto A de la línea gris) y Estados Unidos podría producir 10 toneladas de café y 12.5 toneladas de trigo (punto B de la línea negra). Sin comercio, ninguno de los dos países puede incrementar su producción de café sin sacrificar parte de la producción de trigo o viceversa.

Aunque Estados Unidos tiene ventaja absoluta en la producción de café y trigo, tiene ventaja comparativa sólo en la producción de trigo. Esto se debe a que su ventaja en la producción de trigo es comparativamente mayor que su ventaja en la producción de café. De este modo, usando las mismas cantidades de recursos, Estados Unidos puede producir 2.5 veces más trigo que Costa Rica, pero sólo el doble de café. Aunque Costa Rica tiene desventaja absoluta en la producción de ambos productos, tiene ventaja comparativa (o una desventaja comparativa menor) en la producción de café. Esto se debe a que Costa Rica es la mitad de eficiente que Estados Unidos en la producción de café y sólo 40 por ciento tan eficiente en la producción de trigo.

Sin comercio, la producción combinada es de 15 toneladas de café (5 en Costa Rica más 10 en Estados Unidos) y 17.5 toneladas de trigo (5 en Costa Rica más 12.5 en Estados Unidos). Con comercio, se puede incrementar la producción combinada de café y trigo en ambos países.

**FIGURA 6.3** Posibilidades de producción en condiciones de ventaja comparativa

Hay ventajas que produce el comercio incluso si un país disfruta de ventaja absoluta en la producción de todos los productos.

**SUPUESTOS**

para Costa Rica

1. 100 unidades de recursos disponibles
2. 10 unidades para producir una tonelada de trigo
3. 10 unidades para producir una tonelada de café
4. Utiliza la mitad de los recursos totales por producto cuando no hay comercio exterior

**PRODUCCIÓN**

	Café (toneladas)	Trigo (toneladas)
--	------------------	-------------------

**Sin comercio:**

Costa Rica (punto A)	5	5
Estados Unidos (punto B)	10	12½
Total	15	17½

**Con comercio (se incrementa la producción de café):**

Costa Rica (punto C)	10	0
Estados Unidos (punto D)	6	17½
Total	16	17½

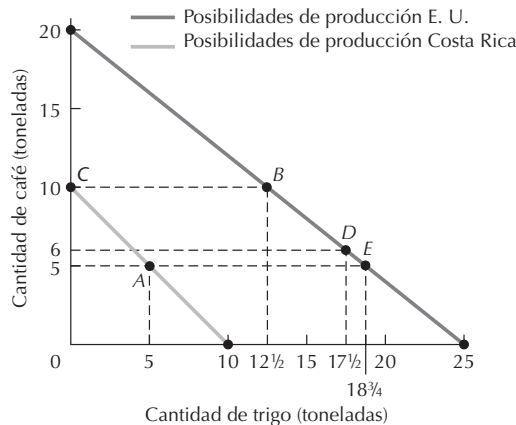
**Con comercio (se incrementa la producción de trigo):**

Costa Rica (punto C)	10	0
Estados Unidos (punto E)	5	18¾
Total	15	18¾

**SUPUESTOS**

para Estados Unidos

1. 100 unidades de recursos disponibles
2. 4 unidades para producir una tonelada de trigo
3. 5 unidades para producir una tonelada de café
4. Utiliza la mitad de los recursos totales por producto cuando no hay comercio exterior



Por ejemplo, si la producción combinada de trigo permaneciera sin cambios desde la época en que no había comercio, Estados Unidos podría producir las 17.5 toneladas de trigo usando 70 unidades de recursos (17.5 toneladas por 4 unidades por tonelada). Las 30 unidades restantes de Estados Unidos se podrían utilizar para producir 6 toneladas de café (30 unidades divididas entre 5 unidades por tonelada). Esta posibilidad de producción es el punto *D* de la figura 6.3. Costa Rica usaría todos sus recursos para producir 10 toneladas de café (punto *C*). La producción combinada de trigo ha permanecido en 17.5 toneladas, pero la producción de café ha aumentado de 15 a 16 toneladas.

Si la producción combinada de café permanece sin cambios desde la época previa al comercio, Costa Rica podría usar todos sus recursos para producir café con un rendimiento de 10 toneladas (punto *C* de la figura 6.3). Estados Unidos podría producir las 5 toneladas restantes de café usando 25 unidades de recursos. Las 75 unidades restantes de Estados Unidos se podrían usar para producir 18.75 toneladas de trigo (75 dividido entre 4). Esta posibilidad de producción es el punto *E* de la figura. Sin sacrificar nada del café disponible antes del comercio, la producción de trigo ha aumentado de 17.5 a 18.75 toneladas.

Si la producción de Estados Unidos se situara en cualquier lugar entre los puntos *D* y *E*, la producción tanto de café como de trigo aumentaría más de lo que era posible antes de que se llevara a cabo el comercio. Ya sea que el objetivo de producción sea un aumento de café, trigo o una combinación de ambos, los dos países pueden obtener ganancias si Costa Rica ofrece parte de su producción de café a Estados Unidos a cambio de parte de la producción de trigo de este país.

**No hay que confundir la ventaja comparativa con la ventaja absoluta** La teoría de la ventaja comparativa es aceptada por la mayoría de los economistas e influye en el fomento de las políticas que permiten un comercio más libre. No obstante, muchos diseñadores de políticas gubernamentales, periodistas, gerentes y trabajadores confunden la ventaja comparativa con la ventaja absoluta y no entienden cómo un país puede tener en forma simultánea una *ventaja* comparativa y una *desventaja* absoluta en la producción de determinado producto. Este malentendido ayuda a explicar por qué los gerentes enfrentan políticas comerciales inciertas establecidas por los gobiernos que afectan su decisión en cuanto al sitio para localizar su producción.

## TEORÍAS DE ESPECIALIZACIÓN: ALGUNOS SUPUESTOS Y LIMITACIONES

Tanto la teoría de la ventaja absoluta como la de la ventaja comparativa se basan en la especialización. Sostienen que la producción aumentará por medio de la especialización y que los países tendrán una mejor posición económica si intercambian la producción de su propia especialización por la producción de la especialización de otros. Sin embargo, estas teorías establecen algunos supuestos que no siempre son válidos.

**Pleno empleo** La analogía del médico y la secretaria que se usó anteriormente supone que el médico permanecerá ocupado todo el tiempo ejerciendo la medicina. Si este supuesto fuera menos estricto, las ventajas de la especialización serían menos convincentes. El médico podría, si no puede permanecer ocupado todo el tiempo con sus deberes médicos, llevar a cabo el trabajo secretarial sin tener que renunciar a un ingreso mayor como médico. Las teorías de la ventaja absoluta y comparativa suponen el empleo total de los recursos. Cuando los países tienen muchos recursos inactivos o no utilizados, pueden tratar de restringir las importaciones para utilizar esos recursos.

**Eficiencia económica** La analogía del médico y la secretaria también presupone que el médico, que está capacitado para realizar tanto el trabajo médico como de oficina, se interesa principalmente en la maximización de las utilidades, o eficiencia económica máxima. Sin embargo, existen varias razones por las que los médicos podrían decidir no trabajar todo el tiempo en la práctica de la medicina. Quizá encuentren el trabajo administrativo relajante y satisfactorio. Podrían temer que la secretaria contratada fuera poco confiable. O podrían querer conservar sus habilidades secretariales para el remoto caso de que la administración ofreciera mejores sueldos que la medicina en el futuro. Los países también persiguen otros objetivos aparte de la eficiencia de la producción. Pueden evitar la especialización excesiva debido a la vulnerabilidad creada por los cambios en la tecnología y las fluctuaciones de precios.

El pleno empleo no es un supuesto válido de las ventajas absoluta y comparativa.

Los objetivos de los países pueden no limitarse a la eficiencia económica.

**División de ganancias** Aunque la especialización proporciona beneficios potenciales a todos los países que comercian, el análisis anterior no indica cómo los países dividirán la producción aumentada. En el ejemplo del trigo y el café, si tanto Estados Unidos como Costa Rica reciben parte de la producción aumentada, ambos países se beneficiarán económicamente de la especialización y el comercio. No obstante, a muchas personas, incluidos los responsables de las políticas gubernamentales, les preocupa tanto el crecimiento económico absoluto como el relativo (relativo en comparación con los socios comerciales). Si perciben que un socio comercial recibe una gran parte de los beneficios, pueden renunciar a las ganancias absolutas para ellos mismos con el fin de evitar pérdidas relativas.<sup>7</sup>

**Dos países, dos productos** Con el propósito de simplificar, Smith y Ricardo imaginaron originalmente un mundo sencillo compuesto sólo por dos países y dos productos. Nuestro ejemplo hizo el mismo supuesto. Desde luego, aunque esta simplificación es poco realista, no disminuye la utilidad de las teorías. Los economistas han aplicado el mismo razonamiento para demostrar las ventajas de la eficiencia en las relaciones comerciales entre múltiples países con múltiples productos.

**Costos de transporte** Si cuesta más transportar los bienes que lo que se ahorra por medio de la especialización, entonces las ventajas del comercio se invalidan. En otras palabras, en el ejemplo de Costa Rica y Estados Unidos, los países necesitarían distraer a los trabajadores de la producción de café o trigo para embarcar estos productos entre los dos países. Sin embargo, mientras la distracción reduzca la producción menos de lo que ambos países ganan con la especialización, todavía se pueden obtener ganancias del comercio.

**Estadísticas y dinámica** Las teorías de la ventaja absoluta y comparativa estudian las ventajas de los países en un instante en el tiempo. Así, las teorías consideran las ventajas estáticamente. Sin embargo, las condiciones relativas que dan a los países ventajas o desventajas en la producción de ciertos productos son dinámicas (cambian constantemente). Por ejemplo, los recursos necesarios para producir café o trigo, ya sea en Costa Rica o en Estados Unidos podrían cambiar considerablemente debido a los adelantos en los cultivos modificados genéticamente.<sup>8</sup>

Además, como se muestra en el caso introductorio, cuando Costa Rica decidió centrarse en producir los bienes que podían competir en los mercados internacionales, seleccionó algunas industrias de alta tecnología que consideró prometedoras, industrias en las que se ha desarrollado desde entonces y ha aumentado la ventaja competitiva. Por lo tanto, no debemos suponer que las ventajas absolutas o comparativas futuras serán iguales a las que existen en la actualidad. Volveremos a abordar este tema más adelante en el capítulo cuando examinemos las teorías que explican la dinámica de la localización de las fuentes de producción y exportación.

**Servicios** Las teorías de la ventaja absoluta y comparativa tienen que ver más con productos que con servicios. Sin embargo, una parte creciente del comercio mundial se lleva a cabo con servicios. Este hecho no vuelve obsoletas a las teorías porque también se utilizan recursos en la producción de servicios. Por ejemplo, algunos servicios que Estados Unidos vende ampliamente a otros países son: la educación (muchos estudiantes extranjeros asisten a universidades estadounidenses), así como los sistemas de tarjetas de crédito y cobranza. Sin embargo, Estados Unidos compra más servicios de envíos de origen extranjero en comparación con los extranjeros que compran servicios de envíos de origen estadounidense. Para volverse más autosuficiente en envíos internacionales, Estados Unidos tendría que desviar recursos de su uso más eficiente en la educación superior o en la producción de productos competitivos.

**Redes de producción** Ambas teorías se ocupan del intercambio de un producto por otro. Sin embargo, cada vez más se observan divisiones por componente y función, así como dentro de la red de la cadena de valor de una empresa. Por ejemplo, una empresa puede realizar actividades de investigación y desarrollo en el país A, conseguir componentes en los países B y C, ensamblar los productos finales en el país D, administrar las finanzas en el país E y llevar a cabo los servicios del centro de atención telefónica en el país F. Aunque este tipo de acontecimiento agrega complejidad al análisis, encaja bien con el concepto de ventajas por medio de la especialización. En otras palabras, las actividades tienen lugar en los países que tienen ventaja absoluta o comparativa en la producción.

## REVISIÓN DE CONCEPTOS

Recuerde el análisis del capítulo sobre "Motivación del trabajo", en el que explicamos que en las **culturas** que tienen índices altos de la así llamada masculinidad, la gente tiende a valorar el logro económico más que otras cosas; sin embargo, también observamos que en otras culturas, la calidad de vida tiene más valor que el desempeño económico.

Los países más grandes difieren en varios sentidos de los países pequeños. Por ejemplo:

- Tienen a exportar una parte más pequeña de la producción y a importar una parte más pequeña del consumo.
- Tienen costos de transporte más altos en el comercio exterior.



## REVISIÓN DE CONCEPTOS

Como señalamos en el análisis de las ramificaciones de la **globalización** en el capítulo 1, aunque cualquier producto puede llevar la etiqueta "hecho en..." (por ejemplo, "hecho en Taiwán"), tales etiquetas pueden ocultar más que aclarar los orígenes de los productos, que en la actualidad a menudo incluyen componentes o ingredientes de una sorprendente variedad de países.



**Movilidad** Las teorías de la ventaja absoluta y comparativa suponen que los recursos pueden desplazarse internamente de la producción de un producto a la del otro, sin ningún costo. Pero este supuesto no es completamente válido. Por ejemplo, un trabajador de la industria del acero, que vive en la parte oriental de Estados Unidos, no podría desplazarse fácilmente hacia un trabajo de desarrollo de software en la costa occidental. Ese trabajador posiblemente tendría dificultad para trabajar en una industria tan diferente y mudarse a una nueva región. Estas teorías también suponen que los recursos no pueden desplazarse a nivel internacional, cuando en realidad lo hacen cada vez más. Por ejemplo, se calcula que entre 500,000 y un millón de nicaragüenses viven ahora en Costa Rica,<sup>9</sup> y las empresas estadounidenses han trasferido tanto personal como capital para apoyar sus inversiones en Costa Rica. Es evidente que el movimiento de los recursos, como la mano de obra y el capital, es una alternativa para el comercio, tema que analizaremos más adelante en el capítulo. No obstante, podemos decir, sin temor a equivocarnos, que existe más movilidad interna de los recursos que internacional.

## Teorías sobre pautas del comercio

Las teorías de libre comercio que se refieren a la ventaja absoluta y comparativa demuestran cómo ocurre el crecimiento económico por medio de la especialización y el comercio; sin embargo, no se ocupan de temas como cuánto dependerá un país del comercio si sigue una política de libre comercio, qué tipos de productos exportarán e importarán los países y con qué socios comerciarán los países principalmente. En esta sección se analizan las teorías que contribuyen a explicar estas pautas.

### ¿CUÁNTO COMERCIA UN PAÍS?

Aunque las teorías de libre comercio tratan de la especialización, no implican que sólo un país deba o pueda producir un producto o servicio determinado. Para empezar, hay **bienes no comerciables**: productos y servicios que rara vez resulta práctico exportar, sobre todo por los elevados costos de transporte, independientemente de las diferencias en el costo de producción y la eficiencia entre países. Por ejemplo, muchos servicios se clasifican en esta categoría, como los cortes de cabello y la distribución minorista de comestibles. Aparte de los bienes no comerciables, el tamaño de un país es un factor que ayuda a explicar por qué algunos países dependen más del comercio que otros y por qué algunos países representan porciones mayores del comercio mundial que otros.

**Teoría del tamaño del país** Según la **teoría del tamaño del país**, los países grandes por lo general dependen menos del comercio que los países pequeños. Los países con grandes superficies tienen climas diversos y una amplia variedad de recursos naturales que los vuelven más autosuficientes que los países más pequeños. La mayoría de los países grandes, como Brasil, China, India, Estados Unidos y Rusia, importan mucho menos de sus necesidades de consumo y exportan mucho menos de su producción que los países pequeños, como Uruguay, los Países Bajos e Islandia.

Además, los costos de transporte en el comercio afectan a los países grandes y pequeños en diferentes formas. Comúnmente, cuanto mayor sea la distancia, tanto mayor será el costo de transporte. Más aún, además de los costos directos de transporte, la distancia crea costos indirectos de mantener inventarios por periodos más prolongados y de aumentar la incertidumbre y falta de fiabilidad de la entrega oportuna. En el caso de los países limítrofes, el país más pequeño tiende a depender más del comercio que el país más grande, debido a los costos de transporte.

Suponga, por ejemplo, que la distancia máxima normal para transportar determinado producto es de 160 kilómetros porque, más allá de esa distancia, los precios aumentan demasiado. Aunque casi cualquier lugar en Bélgica está a menos de 160 kilómetros de otros países, no ocurre lo mismo con dos de sus vecinos más grandes, Francia y Alemania. Por lo tanto, el comercio de Bélgica implica un porcentaje más alto de su producción y consumo que las cifras comparables de Francia o Alemania.

**Tamaño de la economía** Aunque la superficie de terreno es la medida más obvia del tamaño de un país, los países también se pueden comparar con base en su tamaño económico. Aunque el porcentaje de producción y consumo son maneras de comparar los países, también

**TABLA 6.2 Participación en el comercio mundial de mercancías, 2005**

El “valor” se mide en miles de millones de dólares; la “participación” indica un porcentaje del comercio mundial total.

Lugar	Exportadores	Valor	Participación en el comercio mundial	Lugar	Importadores	Valor	Participación en el comercio mundial
1	Alemania	969.9	9.3	1	Estados Unidos	1,732.3	16.6
2	Estados Unidos	904.4	8.7	2	Alemania	773.8	7.4
3	China	767.0	7.3	3	China	660.0	6.3
4	Japón	594.9	5.7	4	Japón	514.9	4.9
5	Francia	460.2	4.4	5	Reino Unido	510.2	4.9
6	Países Bajos	402.4	3.9	6	Francia	497.9	4.7
7	Reino Unido	382.8	3.6	7	Italia	379.8	3.6
8	Italia	367.2	3.5	8	Países Bajos	359.1	3.4
9	Canadá	359.4	3.4	9	Canadá	320.0	3.1
10	Bélgica	334.3	3.2	10	Bélgica	318.7	3.1
	Total		53.0		Total		58.0

Fuente: Organización Mundial de Comercio, *International Trade Statistics*, 2006, Ginebra, 2006, pp. 195-208.

lo es la cantidad absoluta de comercio. La tabla 6.2 muestra que de los 10 principales exportadores e importadores del mundo, todos son países industrializados, excepto China. Aunque China no es un país desarrollado, tiene una economía muy grande en virtud de su enorme población. De hecho, estos 10 países representan más de la mitad de las exportaciones e importaciones del mundo.

Volveremos en un momento al tema de por qué estos países son tan dominantes en el comercio mundial, pero una de las razones es que estos países producen tanto que tienen más que vender, tanto a nivel nacional como internacional. Además, como estos países producen tanto, el ingreso es elevado y la gente compra más de proveedores nacionales y extranjeros. Al mismo tiempo, una parte pequeña del comercio de los países en vías de desarrollo se lleva a cabo con otros países en vías de desarrollo.

### ¿QUÉ TIPOS DE PRODUCTOS COMERCIAN UN PAÍS?

En el análisis de la ventaja absoluta indicamos que esta ventaja puede ser natural o adquirida. En esta sección se explicarán teorías que ayudan a explicar qué tipos de productos son resultado de estas ventajas naturales y adquiridas. No ahondaremos en los factores que ya se estudiaron (clima y recursos naturales) que dan a un país una ventaja natural; sin embargo, examinaremos la teoría de comercio de la dotación de factores. En el caso de la ventaja adquirida, analizaremos la importancia de la tecnología de producción y producto.

**Teoría de las proporciones de los factores** Eli Heckscher y Bertil Ohlin desarrollaron la **teoría de las proporciones de los factores**, que se basa en los factores de producción de los países: tierra, mano de obra y capital (fondos para invertir en fábricas y equipo). Esta teoría afirmaba que las diferencias entre las dotaciones de mano de obra de cada país en comparación con sus dotaciones de tierra o capital, explicaban las diferencias en el costo de producción de los factores. Estos economistas proponían que si la mano de obra fuera abundante en comparación con la tierra y el capital, los costos de la mano de obra serían bajos en relación con los costos de la tierra y el capital. Si la mano de obra fuera escasa, los costos de ésta serían altos en relación con los costos de la tierra y el capital. Estos costos relativos de los factores impulsarían a los países a sobresalir en la producción y exportación de los productos que hicieran uso de los factores de producción más abundantes y, por lo tanto, más baratos.<sup>10</sup>

Según la teoría de las proporciones de los factores, los factores que existen en abundancia relativa son más baratos que los factores en escasez relativa.

**Mano de obra y tierra** La teoría de las proporciones de los factores parece lógica. En los países donde hay muchas personas en relación con la cantidad de tierra (por ejemplo, Hong Kong y los Países Bajos), el precio de la tierra es muy alto debido a la demanda. Sin importar



el clima ni las condiciones del suelo, ni Hong Kong ni los Países Bajos destacan en la producción de bienes que requieren grandes cantidades de tierra, como la lana o el trigo. Las empresas de países como Australia o Canadá producen estos bienes porque la tierra es abundante en comparación con el número de personas.

**Sitios de manufactura** La observación informal de los sitios de manufactura también parece apoyar la teoría. Por ejemplo, las industrias más exitosas de Hong Kong son aquellas en las que la tecnología permite el uso de una cantidad mínima de tierra en relación con el número de personas empleadas: la producción de ropa ocurre en fábricas de muchos pisos donde los trabajadores comparten un espacio mínimo. Por otro lado, Hong Kong no compite en la producción de automóviles, pues ésta requiere mucho más espacio por trabajador.

Los factores de producción no son homogéneos, en especial la mano de obra.

**Capital, salarios de la mano de obra y especialización** En los países donde existe poco capital de inversión y la cantidad de inversión por trabajador es escasa, los gerentes pueden encontrar mano de obra barata y competitividad de exportación en productos que requieran grandes cantidades de mano de obra en relación con el capital. Estos gerentes deben prever lo contrario cuando la mano de obra es escasa. Por ejemplo, Irán (donde la mano de obra es abundante en comparación con el capital) destaca en la producción de alfombras hechas a mano, las cuales difieren en apariencia y método de producción de las fabricadas en países industrializados con máquinas compradas con capital barato.

Sin embargo, debido a que la teoría de las proporciones de los factores supone que los factores de producción son homogéneos, las pruebas para apoyar la teoría han dado resultados diversos.<sup>11</sup> De hecho, las habilidades de los trabajadores varían dentro de un país y entre países debido a que las personas reciben capacitación y educación diferentes. La capacitación y educación requieren gastos de capital que no se manifiestan en las medidas de capital tradicionales, las cuales incluyen sólo el valor de las fábricas y el equipo. Por ello, la teoría de las proporciones de los factores parece explicar muchas pautas de comercio<sup>12</sup> cuando toma en consideración a diferentes grupos laborales y el capital invertido para capacitar a esos grupos. Por ejemplo, en virtud de que las exportaciones de países de altos ingresos representan una mayor proporción de profesionales, como científicos e ingenieros, que las exportaciones de las economías de bajos ingresos, esos países usan sus factores de producción abundantes para mantener su liderazgo en las exportaciones. Sin embargo, las exportaciones de las economías de bajos ingresos muestran una gran intensidad de mano de obra menos calificada.<sup>13</sup>

Esta variación en las habilidades de los trabajadores entre países ha conducido a una mayor especialización internacional por tareas para fabricar un producto específico. Por ejemplo, una empresa puede establecer sus actividades de investigación y administración principalmente en países cuya población tenga un nivel educativo alto, y el trabajo de producción en países donde pueda emplear trabajadores menos capacitados y menos costosos.

Las empresas pueden sustituir capital por mano de obra, dependiendo del costo de cada una.

**Tecnología de proceso** El análisis de las proporciones de los factores se complica más cuando el mismo producto puede producirse por medio de diferentes métodos; por ejemplo, con mano de obra o capital. Por consiguiente, la tecnología de producción ayuda a explicar dónde se elaboran los productos. Por ejemplo, Bangladesh produce arroz con un número menor de máquinas en comparación con su mano de obra abundante y barata. En contraste, Italia produce arroz con un método que requiere mucho capital (gasto elevado de maquinaria por trabajador) debido a la abundancia de capital de bajo costo en relación con la mano de obra. Este contraste se observa en las siguientes fotografías, que muestran la misma tarea realizada con el método intensivo en capital en Italia y un método intensivo en mano de obra en Bangladesh, una nación asiática muchos más pobre. A final de cuentas, la localización óptima de la producción depende de comparar el costo de cada lugar con base en el tipo de producción que minimizará los costos ahí.

Los países grandes dependen más de productos que requieren corridas de producción más largas.

Es más probable que las economías grandes produzcan bienes con tecnologías que necesitan corridas de producción largas. ¿Por qué? Porque estos países desarrollan industrias que atienden a los grandes mercados internos, los cuales, a su vez, tienden a ser competitivos en los mercados de exportación.<sup>14</sup> Sin embargo, las empresas pueden localizar corridas de producción largas en países pequeños si esperan pocas barreras para la exportación de su producción en otros países.<sup>15</sup> En industrias donde las corridas de producción largas son importantes para



En la fotografía superior, la producción de arroz en Bangladesh es intensiva en mano de obra debido a que ésta cuesta muy barata. Lo contrario es válido para la producción de Italia, que se muestra en la fotografía inferior.

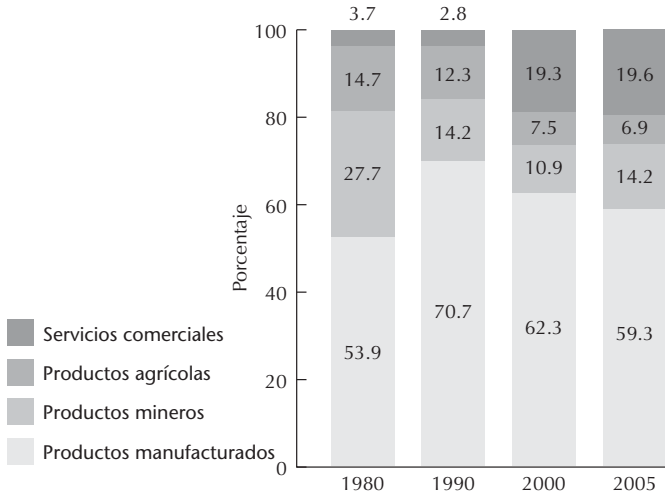
conseguir ventajas competitivas, las empresas tienden a localizar la producción en unos cuantos países y usan estos lugares como origen de las exportaciones a otros países. Donde las corridas de producción largas son menos importantes, se encuentra una mayor prevalencia de múltiples unidades de producción dispersas en diferentes países del mundo para reducir al mínimo el costo de transporte por medio de la exportación. Además, los gastos elevados que implican las actividades de investigación y desarrollo crean costos fijos altos para las empresas.

Por lo tanto, una empresa intensiva en tecnología de una nación pequeña puede tener una necesidad más apremiante de vender en el extranjero que una empresa con un mercado interno grande. A su vez, esto consume recursos de otras industrias y empresas dentro del mercado interno de la compañía, ocasionando más especialización nacional que en una nación grande.<sup>16</sup>

**FIGURA 6.4 Comercio mundial de los principales productos manufacturados**

Como porcentaje del comercio mundial total, los productos manufacturados son más importantes que los productos de cualquier otra categoría. Sin embargo, los servicios constituyen la categoría de más rápido crecimiento.

Fuente: De Organización Mundial de Comercio, *Annual Report*, Ginebra, varios años.



La mayor parte de los productos nuevos se originan en los países desarrollados.

**Tecnología de producto** La figura 6.4 muestra la composición cambiante del comercio mundial. El sector manufacturero es por mucho el más grande y el sector de servicios comerciales es el de más rápido crecimiento. El sector manufacturero depende de la ventaja adquirida, en su mayor parte tecnológica, la cual depende, a su vez, de un gran número de personas con un nivel alto de educación (en especial científicos e ingenieros) y una gran cantidad de capital para invertir en investigación y desarrollo.

En vista de que los países desarrollados poseen en abundancia estas características, dan origen a la mayoría de los productos nuevos y representan una gran parte de la producción manufacturera y el comercio. Los países en vías de desarrollo dependen mucho más de la producción de productos primarios; así, dependen más de la ventaja natural. Aunque estos productos primarios pueden requerir un alto grado de tecnología de proceso, los propios productos cambian muy poco de un año a otro.

**¿CON QUIÉN COMERCIAN LOS PAÍSES?**

Ya se ha señalado que los países industrializados representan la mayor parte del comercio mundial. Además, comercian principalmente entre sí, mientras que los países en vías de desarrollo exportan sobre todo productos primarios y productos intensivos en mano de obra a los países desarrollados a cambio de productos nuevos y tecnológicamente avanzados. En esta sección se hablará de las funciones de la semejanza entre países en términos de niveles e intereses económicos, culturales y políticos. A continuación examinaremos el papel que desempeña la distancia en la determinación de los socios comerciales.

**Teoría de las semejanzas entre países** Hasta este punto del capítulo, las teorías que explican por qué tiene lugar el comercio se han centrado en las diferencias entre países en términos de las condiciones naturales y las proporciones de dotación de factores. Al mismo tiempo, mostramos que la mayoría del comercio tiene lugar entre países desarrollados, pauta que se explica mejor con la teoría de las semejanzas entre países. Esta teoría postula que una vez que una empresa ha desarrollado un nuevo producto como respuesta a las condiciones observadas en el mercado interno, se dirigirá a los mercados que considere más semejantes al suyo.<sup>17</sup>

**Especialización y ventaja adquirida** Los mercados de los países industrializados pueden apoyar el desarrollo y venta tanto de los nuevos productos como de las variaciones de los ya

Los países desarrollados comercian principalmente entre sí porque:

- Producen y consumen más.
- Hacen hincapié en los adelantos tecnológicos en diferentes sectores industriales.
- Producen productos y servicios diferenciados.

existentes. El comercio tiene lugar porque los *países* se especializan para lograr una ventaja adquirida; por ejemplo, distribuyendo sus trabajos de investigación de manera más marcada en algunos sectores que en otros. Alemania es tradicionalmente fuerte en maquinaria y equipo, como Suiza lo es en productos farmacéuticos y Dinamarca en productos alimenticios.<sup>18</sup> Incluso los países en vías de desarrollo han logrado ventajas gracias a la especialización, ya que se concentran con éxito en segmentos muy bien delimitados de productos. Por ejemplo, Bangladesh ha logrado exportar camisetas, pantalones y sombreros, pero no ropa blanca o balones de fútbol, mientras que Pakistán exporta con éxito estas dos últimas líneas de productos.<sup>19</sup>

**Diferenciación de productos** El comercio también tiene lugar porque las *empresas* diferencian los productos y crean así comercio bidireccional de productos semejantes. Por ejemplo, Estados Unidos es exportador e importador importante de servicios turísticos, vehículos y aviones de pasajeros, porque varias empresas de diferentes países han desarrollado variaciones de los productos que atraen a distintos consumidores. Por ejemplo, Boeing de Estados Unidos y Airbus Industrie de Europa producen aviones que llevan a los pasajeros del punto A al punto B, pero las líneas de aviación estadounidenses y europeas compran tanto los aviones de Boeing como de Airbus Industrie porque sus modelos difieren en características como capacidad, distancia de vuelo, consumo de combustible y fiabilidad percibida.<sup>20</sup> Las dos empresas venden sobre todo dentro de su propio mercado y el mercado de la otra, porque estos mercados tienen mayor poder adquisitivo económico.

**Los efectos de la semejanza cultural** La semejanza cultural también ayuda a explicar gran parte de la dirección del comercio. Los países importadores y exportadores consideran que es más fácil llevar a cabo negocios en un país que perciben semejante, en términos culturales, a sus países de origen porque hablan el mismo idioma. Del mismo modo, las relaciones coloniales históricas explican gran parte del comercio entre economías específicas de altos y bajos ingresos. Por ejemplo, la historia colonial de Francia en África ha dado a Air France una ventaja para dar servicio a los mercados de pasajeros de vuelos internacionales de las antiguas colonias.<sup>21</sup> Asimismo, la falta de intercambios comerciales de gran alcance entre los países del Hemisferio Sur se debe en parte a la ausencia de lazos históricos. Los países importadores y exportadores creen que es más fácil continuar los lazos comerciales que desarrollar nuevos acuerdos de distribución en países donde tienen menos experiencia.

**Los efectos de las relaciones políticas y los acuerdos económicos** Las relaciones políticas y los acuerdos económicos entre países pueden alentar o desalentar el comercio entre ellos. Un ejemplo de desestímulo comercial es la animadversión política entre Estados Unidos y Cuba que ha hecho casi desaparecer el comercio mutuo en las últimas cuatro décadas. Estados Unidos reemplazó las importaciones de azúcar de Cuba con importaciones de países como México y República Dominicana. Un ejemplo de estímulo comercial es el tratado entre muchos países europeos para eliminar todas las barreras comerciales entre ellos. Este tratado ha ocasionado que la mayor parte del comercio total de los países se lleve a cabo dentro del grupo.

**Los efectos de la distancia** Aunque las teorías con respecto a las diferencias y semejanzas de los países ayudan a explicar las amplias pautas comerciales a nivel mundial, como las que vinculan a los países industrializados con los países en vías de desarrollo, contribuyen poco a explicar asociaciones específicas de relaciones comerciales. Aparte del grado de afinidad política y cultural entre los países, ¿por qué un país compra más a un país que a otro? Aunque ninguna respuesta explica todos los flujos de productos, la distancia geográfica entre dos países define muchas relaciones comerciales en el mundo.

En esencia, las distancias mayores por lo general implican costos de transporte más elevados; por eso, el costo para Intel de enviar semiconductores de Costa Rica a Estados Unidos es menor que si tuviera que enviarlos desde Argentina. Por ejemplo, Finlandia exporta muchos productos a Rusia porque el transporte es más barato y rápido en comparación con los costos de transporte a los principales mercados rusos desde otros países. Acer, un fabricante taiwanés de computadoras, construyó una fábrica en Finlandia para atender el mercado de Rusia porque se dio cuenta de que los ahorros del envío desde Finlandia eran mayores que

Los socios comerciales resultan afectados por:

- La distancia.
- La semejanza cultural.
- Las relaciones entre los países.

#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al hablar de "Distancia cultural" en el capítulo 2, mostramos que "distancia" es un índice de semejanzas entre países, que se basa principalmente en atributos culturales compartidos, como el idioma, el origen étnico o los valores. Indicamos que, en general, una empresa de un país debe hacer menos adaptaciones cuando se muda a un país cuya cultura es parecida a la propia, pero también advertimos que, incluso en estos casos, los ejecutivos deben estar conscientes de las diferencias culturales sutiles.

desde Asia, y porque una fábrica finlandesa ofrecía un almacenamiento más seguro y mayor facilidad de operación que una fábrica rusa.<sup>22</sup>

**Salvando la distancia** Sin embargo, el costo del transporte no es el único factor en la selección del socio comercial. Por ejemplo, Nueva Zelanda compite con Chile, Argentina y Sudáfrica en las ventas fuera de temporada de manzanas al Hemisferio Norte, pero con una desventaja en los costos de flete a Estados Unidos y Europa. Ha contrarrestado esta desventaja aumentando la producción, desarrollando nuevas variedades de excelente calidad, evitando a los intermediarios para vender directamente a los supermercados en el extranjero y consolidando esfuerzos a través de un consejo nacional de marketing. Sin embargo, dichos métodos para superar las desventajas de la distancia son difíciles de mantener. Por ejemplo, algunos horticultores, tanto chinos como chilenos, han sacado de contrabando nuevas variedades de esquejes de manzanos de Nueva Zelanda.<sup>23</sup>

### ¿Importa la geografía?

#### En la variedad está el gusto

Al estudiar este capítulo, observará que la geografía es un factor importante en muchas de las teorías y temas relativos al comercio. Los reuniremos en esta exposición.

Parte de la ventaja comercial de un país se explica por su ventaja natural (clima, terreno, tierra cultivable y recursos naturales). Así pues, Arabia Saudita intercambia petróleo, un recurso natural, por arroz estadounidense, que necesita humedales enormes para su producción. Sin embargo, recuerde que la tecnología puede a menudo anular una ventaja natural, como en el caso del desarrollo de sustitutos (nitrato sintético por nitrato natural) y de diferentes métodos de producción (Chile no usa las tradicionales ciénagas para cultivar arándanos con éxito). No obstante, la geografía de un país, en particular la facilidad para desplazar los bienes a los mercados de otros países, puede conferirle una ventaja o desventaja. Por ejemplo, los países que no tienen salida al mar sufren una considerable desventaja en costos en relación con los países que tienen litorales.<sup>24</sup>

La teoría de las proporciones de los factores ayuda a explicar dónde pueden producirse con mayor eficiencia ciertos bienes, como los productos intensivos en mano de obra donde ésta es abundante en relación con el capital y la tierra. Así, Bangladesh se destaca en la producción de ropa que necesita mucha mano de obra en comparación con el capital o la tierra. Sin embargo, estos factores pueden cambiar tanto en cantidad como en calidad. Hong Kong tiene una densidad de población muy alta, y solía sobresalir en la producción de bienes intensivos en mano de obra. Pero a medida que Hong Kong ha acumulado capital y elevado la educación de su población trabajadora, su producción competitiva y exportaciones exigen más intensidad de capital y más mano de obra calificada.

Por lo general, los países pequeños necesitan comerciar más con los países grandes, sobre todo porque es muy probable que tengan menos variedad de ventajas naturales, pero hay excepciones. Los países pequeños

que también tienen bajos ingresos dependen poco del comercio porque producen y consumen muy poco. La distancia de los mercados extranjeros también influye. Por ejemplo, los países aislados geográficamente, como Fiji, comercian menos de lo que se esperaría de su tamaño porque los costos de transporte aumentan considerablemente el precio de los bienes comerciados.<sup>25</sup>

Por el contrario, Canadá es un país grande de ingresos altos cuya dependencia del comercio y el comercio per cápita no sólo se cuentan entre los más altos del mundo, sino que también son mucho más elevados de lo que se esperaría según la teoría del tamaño del país. Esto puede explicarse en buena medida por la dispersión de la población de Canadá. Noventa por ciento de la población vive a menos de 160 kilómetros de distancia de la frontera con Estados Unidos; por tanto, enviar productos, por ejemplo, de Vancouver a Seattle, o de Toronto a Cleveland, a menudo es más viable que entre Vancouver y Toronto.

Aunque la distancia ayuda a entender la importancia de las parejas de socios comerciales, las relaciones políticas y la semejanza cultural también son factores importantes. Por ejemplo, hay mucho comercio dentro de organizaciones regionales de comercio y entre ex colonizadores y sus antiguas colonias. Sin embargo, lo más importante es la preponderancia del comercio mundial entre los países desarrollados. Estos países producen y consumen más. Además, se dedican a la especialización tecnológica y a la diferenciación de productos para adaptarlos a sus nichos de mercado.

Sin embargo, esto da pie a la pregunta de por qué algunos países se desarrollan y otros no. Éste es una cuestión muy compleja que no podemos aspirar siquiera a responder. No obstante, algunos de los factores que afectan los niveles de ingreso y, por tanto, el comercio, son geográficos. Por ejemplo, un estudio demostró que 70 por ciento de las diferencias en ingreso per cápita entre países podía explicarse por cuatro factores: malaria, reservas de hidrocarburos, acceso a litorales y costo de transporte; y todos ellos se relacionan con la geografía.<sup>26</sup> ●

## La estática y dinámica del comercio

Aunque hemos aludido al hecho de que las pautas del comercio varían, por ejemplo, a causa de las relaciones políticas y económicas entre los países y el desarrollo de nuevas capacidades de los productos, a continuación se presentan dos teorías: la teoría del ciclo de vida del producto y el diamante de Porter, que ayudan a explicar cómo los países desarrollan, mantienen y pierden sus ventajas competitivas.

Según la teoría de comercio del CVP, el lugar de producción de muchos productos se traslada de un país a otro dependiendo de la etapa del ciclo de vida del producto.

### TEORÍA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO (CVP)

La **teoría del ciclo de vida del producto (CVP)**, que se relaciona con el comercio internacional, postula que el sitio de producción de ciertos tipos de productos cambia a medida que atraviesan por el ciclo de vida, el cual consta de cuatro etapas: *introducción, crecimiento, madurez y declinación*.<sup>27</sup> La tabla 6.3 ilustra estas etapas.

**Cambios a través del ciclo** Las empresas desarrollan nuevos productos principalmente porque existe una necesidad observada y un mercado inmediato para ellos. Esto significa que una empresa estadounidense es más apropiada para desarrollar un producto para el mercado estadounidense, o una francesa para el mercado francés, etcétera. Al mismo tiempo, casi toda la nueva tecnología que genera nuevos productos y métodos de producción tiene su origen en países industrializados.<sup>28</sup> Éstos poseen la mayoría de los recursos para desarrollar nuevos productos, e ingresos suficientes para comprarlos.

**Introducción** En teoría, una vez que una empresa ha creado un nuevo producto, puede manufacturarlo en cualquier parte del mundo. Sin embargo, en la práctica, la producción inicial,

**TABLA 6.3 Ciclo de vida del producto internacional**

**Durante el ciclo de vida, el centro de atención en la producción del producto y la localización del mercado a menudo pasa de los mercados industrializados a los que están en vías de desarrollo. El proceso va acompañado por cambios en los factores competitivos que afectan tanto la producción como las ventas, así como en la tecnología empleada para fabricar el producto.**

	Etapa del ciclo de vida			
	1: Introducción	2: Crecimiento	3: Madurez	4: Declinación
Lugar de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el país innovador (generalmente industrializado)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el país innovador y en otros países industrializados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Múltiples países</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principalmente en países en vías de desarrollo</li> </ul>
Localización del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principalmente en el país innovador, con algunas exportaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principalmente en países industrializados</li> <li>Cambio en los mercados de exportación a medida que la producción extranjera reemplaza las exportaciones en algunos mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento en países en vías de desarrollo</li> <li>Cierta disminución en los países industrializados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principalmente en países en vías de desarrollo</li> <li>Algunas exportaciones a países en vías de desarrollo</li> </ul>
Factores competitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posición casi monopolista</li> <li>Ventas basadas en características únicas más que en el precio</li> <li>Evolución de las características del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demanda de rápido crecimiento</li> <li>Aumento del número de competidores</li> <li>Algunos competidores inician el recorte de precios</li> <li>El producto se vuelve más estandarizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demanda general estable</li> <li>Disminuye el número de competidores</li> <li>El precio es muy importante, sobre todo en países en vías de desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminución general de la demanda</li> <li>El precio es el arma clave</li> <li>El número de productores sigue disminuyendo</li> </ul>
Tecnología de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Series de producción cortas</li> <li>Evolución de los métodos que coincide con la evolución del producto</li> <li>Participación elevada de mano de obra y destrezas laborales en relación con los insumos de capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumenta la aportación de capital</li> <li>Métodos más estandarizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Series de producción largas que usan una gran cantidad de insumos de capital</li> <li>Muy estandarizada</li> <li>Se requiere menos mano de obra calificada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mano de obra no calificada en series de producción largas y mecanizadas</li> </ul>



La etapa de introducción se caracteriza por:

- Innovación en respuesta a la necesidad observada.
- Exportación por el país innovador.
- Evolución de las características del producto.

El crecimiento se caracteriza por:

- Aumento en las exportaciones del país innovador.
- Mayor competencia.
- Aumento de la intensidad del capital.
- Algo de producción en el extranjero.

La madurez se caracteriza por:

- Una disminución de las exportaciones del país innovador.
- Mayor estandarización del producto.
- Mayor intensidad de capital.
- Aumento de la competitividad del precio.
- Inicio de la producción en economías emergentes.

La declinación se caracteriza por:

- Una concentración de la producción en países en vías de desarrollo.
- Un país innovador se convierte en importador neto.

conocida como *etapa de introducción*, ocurre generalmente en un lugar dentro del propio país, de tal manera que la empresa pueda obtener información de mercado rápida y además, ahorrar en los costos de transporte. En esta etapa, las empresas pueden vender una pequeña parte de su producción a clientes en mercados extranjeros, sobre todo en otros países industrializados, porque hay más clientes en esos países que pueden comprar los nuevos productos.

El proceso de producción tiende a ser más intensivo en el uso de mano de obra en la etapa introductoria que en las posteriores para permitir cambios rápidos en las características, según lo dicte la información obtenida en el mercado y porque la maquinaria necesaria para fabricar un producto en gran escala con unos cuantos trabajadores puede introducirse sólo cuando las ventas comienzan a expandirse con rapidez. Aunque la producción inicial tiende a llevarse a cabo en países industrializados donde los costos de la mano de obra son altos, el nivel educativo y las competencias de los trabajadores les permiten ser eficientes a pesar de que la producción todavía no está estandarizada. Incluso si los costos de producción son altos debido a la mano de obra cara, las empresas pueden trasladar este costo a los consumidores, que no están dispuestos a esperar hasta que haya una posible reducción de los precios.

**Crecimiento** A medida que las ventas crecen, los competidores ingresan al mercado. Durante la *etapa de crecimiento*, la demanda puede justificar la producción en algunos países extranjeros (por lo general en países industrializados) para reducir los costos de transporte. Es probable que en esta etapa las ventas se realicen casi por completo en los países donde se fabrica el producto. Digamos, por ejemplo, que el innovador está en Estados Unidos y la unidad de manufactura adicional está en Japón. Los productores de Japón venderán principalmente en este país por varias razones:

1. Hay un incremento de la demanda del producto en el mercado japonés.
2. Los productores necesitan introducir variantes específicas del producto para los consumidores japoneses.
3. Los costos japoneses pueden ser altos debidos a los problemas para poner en marcha la producción.

Como las ventas aumentan en el país de origen y en el extranjero, se crean incentivos para que las empresas desarrollen tecnología de proceso, pero este incentivo se contrarresta en parte con las variaciones introducidas por los competidores en el producto y para diferentes países. Así, la intensidad del capital, aunque creciente, es menor que lo que será más adelante. El país productor original aumentará sus exportaciones en esta etapa, pero perderá ciertos mercados de exportación fundamentales donde la producción local comienza.

**Madurez** En la *etapa de madurez*, la demanda mundial comienza a estabilizarse, aunque puede estar creciendo en algunos países y disminuyendo en otros. En cierto punto desaparecen algunos productores y los modelos del producto se vuelven muy estandarizados, y esto convierte al costo en un arma competitiva importante. Las series de producción grandes reducen el costo unitario y, por consiguiente, se crea mayor demanda en las economías en vías de desarrollo. Como los mercados y las tecnologías están diseminados, el país innovador ya no posee una ventaja de producción. Hay estímulos para comenzar a cambiar las fábricas a países en vías de desarrollo, donde los productores pueden contratar mano de obra menos calificada y barata, pero que es eficiente para la producción estandarizada (intensiva en capital). Las exportaciones del país innovador disminuyen, ya que la producción en el extranjero las va desplazando.

**Declinación** Conforme el producto llega a la *etapa de declinación*, los factores que se presentan durante la etapa de madurez siguen evolucionando. Los mercados de los países industrializados declinan con mayor rapidez que los de las economías en vías de desarrollo, ya que los clientes opulentos demandan productos cada vez más nuevos. Para entonces, los factores del mercado y los costos han determinado que casi toda la producción se lleve a cabo en las economías en vías de desarrollo, los cuales exportan a los mercados en declinación o a nichos pequeños en los países industrializados. En otras palabras, el país en el que surgió la innovación (y desde donde se exportó) se convierte en el país importador.

**Verificación y limitaciones de la teoría del CVP** La teoría del CVP sostiene que la localización de las instalaciones de producción que atienden a los mercados mundiales se desplaza a medida que transcurre el ciclo de vida de los productos. Productos como los bolígrafos y las calculadoras portátiles han seguido esta pauta. Se produjeron primero en un solo país desarrollado y se vendieron a precios altos. Después, la producción se desplazó a múltiples lugares en países industrializados para servir a los mercados locales correspondientes. Por últi-

mo, la mayor parte de la producción se localizó en los países en vías de desarrollo y los precios disminuyeron. Sin embargo, si los costos de transporte son muy altos, hay pocas oportunidades para las ventas de exportación, sin importar la etapa del ciclo de vida.

Además, hay muchos tipos de productos en los que por lo general no cambia el lugar donde se producen. En estos casos, el país innovador mantiene su capacidad de exportación durante todo el ciclo de vida del producto. Entre estas excepciones se cuentan:

- Productos que, debido a la innovación excesivamente rápida, tienen ciclos de vida muy cortos, un factor que impide reducir los costos con el traslado de la producción de un país a otro. Algunos artículos de moda se clasifican en esta categoría.
- Productos de lujo cuyo costo es poco importante para el consumidor. De hecho, la producción en un país en vías de desarrollo puede crear la impresión de que el producto es menos lujoso de lo que en realidad es.
- Productos para los cuales una empresa puede usar una estrategia de diferenciación, quizá por medio de la publicidad, para mantener la demanda de los consumidores sin competir con base en el precio.
- Productos que requieren mano de obra técnica especializada para evolucionar a la próxima generación. Esto parece explicar el largo predominio estadounidense en la producción de equipo médico y el dominio alemán en las imprentas rotativas.

Sin importar el tipo de producto, ha habido una tendencia creciente entre las EMN a introducir nuevos productos en forma simultánea tanto en el país de origen como en el extranjero. En otras palabras, en lugar de simplemente observar las necesidades dentro de sus mercados internos, las empresas desarrollan productos y servicios para segmentos del mercado observables que trascienden las fronteras nacionales. Con ello, eliminan los retrasos a medida que el producto se difunde de un país a otro y eligen un lugar de producción que reducirá los costos que implica atender mercados en múltiples países. El lugar de producción puede o no estar en el país de origen de la empresa innovadora.

## EL DIAMANTE DE PORTER

¿Por qué las ventajas competitivas especializadas difieren entre países? Por ejemplo, ¿por qué las empresas italianas poseen una ventaja en la industria de los azulejos de cerámica y las empresas suizas la tienen en la industria de los relojes? El **diamante de Porter** es una teoría que afirma que hay cuatro condiciones importantes para la superioridad competitiva: las condiciones de la demanda, las condiciones de los factores, las industrias relacionadas y de apoyo, y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Hemos analizado estas cuatro condiciones en el contexto de otras teorías de comercio, pero la forma en que se combinan afecta el desarrollo y la existencia continua de las ventajas competitivas.

El marco de la teoría es, por lo tanto, una herramienta útil para entender cómo y dónde se desarrollan y sostienen las empresas competitivas a nivel global. Por lo general, aunque no siempre, las cuatro condiciones deben ser favorables para que una industria de un país logre la supremacía global.

**Facetas del diamante de Porter** Tanto la teoría del CVP como la teoría de la semejanza entre países muestran que los nuevos productos (o industrias) comúnmente surgen a partir de la necesidad o la demanda que observa una empresa, que se encuentra por lo general en su país de origen.

**Condiciones de la demanda** Las *condiciones de la demanda* son el primer punto de la teoría. Las empresas ponen en marcha la producción cerca del mercado observado. Así ocurrió en la industria de los azulejos de cerámica italianos después de la Segunda Guerra Mundial: hubo un auge en la construcción de viviendas en los años de la posguerra, y los consumidores deseaban pisos frescos debido al caluroso clima italiano.

**Condiciones de los factores** El segundo punto del diamante de Porter, las *condiciones de los factores* (recuerde la teoría de la ventaja natural dentro de la teoría de la ventaja absoluta y la teoría de las proporciones de los factores), influyó tanto en la selección de los azulejos para satisfacer la demanda de los consumidores como en la selección de Italia como el sitio de producción. La madera se conseguía con menos facilidad y era más cara que los azulejos, y la ma-

No todos los productos se ajustan a la dinámica del CVP.

Según la teoría del diamante de Porter, el desarrollo de productos competitivos a nivel internacional por parte de las empresas depende de:

- Las condiciones de la demanda interna.
- Las condiciones internas de los factores.
- Las industrias relacionadas y de apoyo.
- La estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

yor parte de los factores de producción (mano de obra capacitada, capital, tecnología y equipo) se conseguían en Italia en condiciones favorables.

**Industrias relacionadas y de apoyo** La tercera condición, la existencia de *industrias relacionadas y de apoyo* cercanas (esmaltes y barnices), también era favorable. Recuerde, por ejemplo, el análisis sobre la importancia de los costos de transporte en la teoría del tamaño del país, en los supuestos de la especialización y en los factores limitantes de la teoría del CVP.

**Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas** La combinación de las tres condiciones (demanda, condiciones de los factores e industrias relacionadas y de apoyo) influyó en las decisiones de las empresas para iniciar la producción de azulejos de cerámica en la Italia de la posguerra. La habilidad de estas empresas para desarrollar y mantener una ventaja competitiva requería circunstancias favorables para la cuarta condición, esto es, la *estrategia, estructura y rivalidad de las empresas*.

Las barreras de ingreso al mercado eran escasas en la industria de los azulejos (algunas empresas comenzaron con sólo tres empleados) y cientos de empresas iniciaron la producción. La rivalidad se volvió intensa a medida que las empresas trataban de dar servicio a los consumidores italianos, cada vez más exigentes. Estas circunstancias ocasionaron grandes adelantos en las tecnologías tanto de producto como de proceso, que dieron a los productores italianos ventajas sobre los productores extranjeros y les permitieron obtener una participación más grande a nivel global en las exportaciones de azulejos.

**Limitaciones de la teoría del diamante de Porter** La existencia de las cuatro condiciones favorables no garantiza que una industria se desarrollará en un determinado lugar. Los empresarios pueden enfrentar condiciones favorables para líneas de negocios muy diversas. De hecho, la teoría de la ventaja comparativa sostiene que las limitaciones de recursos pueden ocasionar que las empresas de un país eviten competir en algunas industrias aunque pueda existir una ventaja absoluta. Por ejemplo, las condiciones en Suiza daban la impresión de ser propicias para que las empresas de ese país participaran en la industria de las computadoras personales. Sin embargo, las empresas suizas prefirieron proteger sus posiciones globales en líneas de productos como relojes e instrumentos científicos, en lugar de reducir el tamaño de esas industrias con el desplazamiento de personal altamente capacitado hacia una nueva industria.

Una segunda limitación tiene que ver con la habilidad creciente de las empresas para obtener información de mercado, factores de producción y abastecimientos del extranjero. En realidad, este problema complejo se puede dividir en cuatro consideraciones diferentes:

1. Las observaciones de las condiciones de la demanda en el extranjero, o en el extranjero y en el mercado interno, han estimulado gran parte del crecimiento reciente de las exportaciones asiáticas. De hecho, empresas japonesas como Uniden y Fujitech concentran sus ventas casi por completo en los mercados extranjeros.<sup>29</sup>
2. Las empresas y los países no dependen totalmente de las condiciones internas de los factores. Por ejemplo, el capital y los gerentes se desplazan ahora internacionalmente.
3. Si las industrias relacionadas y de apoyo no están disponibles localmente, los materiales y los componentes se adquieren ahora con mayor facilidad del extranjero debido a los adelantos en el transporte y a la relajación de las restricciones a la importación. De hecho, muchas EMN ensamblan actualmente productos con partes suministradas desde diversos países.
4. Las empresas reaccionan no sólo ante los rivales domésticos, sino también a los que tienen su sede en el extranjero, con los que compiten tanto en sus países de origen como en el exterior. Por tanto, la ausencia de cualquiera de las cuatro condiciones del diamante dentro del país de origen no necesariamente impide que las empresas e industrias lleguen a ser competitivas a escala global.

**Uso del diamante para transformarse** Como se vio en el caso introductorio, Costa Rica diversificó su economía y pasó de la producción agrícola a la fabricación de productos modernos de tecnología de vanguardia; y lo logró porque satisfizo las condiciones de ingreso al mer-

#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al hablar del concepto de **economía de mercado** en el capítulo 4, se explicó que este sistema estimula el intercambio abierto de bienes y servicios entre productores y consumidores; estos dos grupos están formados por "individuos" que toman sus propias decisiones económicas; en este sentido, pues, la interacción entre productores y consumidores determina los productos que se producirán y en qué cantidades.



cado que prevé el diamante. Esta transformación no podría haber ocurrido si Costa Rica sólo hubiera tomado en cuenta lo que estaba disponible dentro de sus fronteras. Fue posible porque el país adoptó una visión global. En Costa Rica había (y aún hay) muy poca demanda de los productos de alta tecnología, como microchips y aparatos médicos, que produce; sin embargo, los buenos medios de transporte posibilitan las exportaciones eficientes. Asimismo, Costa Rica carecía al principio de algunos de los factores necesarios para fabricar productos de alta tecnología, en especial, personal capacitado. No obstante, con el tiempo, modificó el sistema educativo para adaptar el desarrollo de los recursos humanos a las necesidades de producción y permitió que las empresas llevaran gerentes y técnicos extranjeros para que llenaran las lagunas de recursos humanos. Por último, desarrolló factores locales, como experiencia en energía y metalurgia, y atrajo empresas de alta tecnología en cantidad suficiente para garantizar un entorno competitivo excitante. Por consiguiente, es importante comprender y reunir las condiciones necesarias para ser competitivo a nivel global, pero estas condiciones no son estáticas y meramente domésticas.

### Punto Contrapunto

¿Las naciones deben adoptar políticas comerciales estratégicas?

**Punto** **Sí**, ¿por qué es importante adquirir ventaja competitiva en el comercio mundial? Por un lado, si un país quiere competir en el entorno de negocios globalizado de la actualidad (y no puede dejar de hacerlo), es evidente que tiene que desarrollar y mantener algunas industrias que *serán competitivas*. Pero hay más: dichas industrias también deben crecer y *obtener ingresos suficientes para mantener la economía interna funcionando tan bien como las economías de otros países*. ¿Qué función desempeña el gobierno en el proceso de globalización? Debe ser central para todos los esfuerzos realizados; al final de cuentas, de lo que se trata aquí es de economías nacionales.

Para empezar, la función de un gobierno rara vez es neutral. Un gobierno puede decir que sus políticas económicas no afectan el desempeño de ciertas industrias nacionales en el panorama mundial, pero no hay duda que muchas de esas políticas tienen precisamente ese efecto. Por ejemplo, ¿quién va a discutir que los esfuerzos del gobierno estadounidense para “mejorar la productividad agrícola” y “fortalecer las capacidades de defensa” no tienen nada que ver con hecho de que Estados Unidos tiene un negocio próspero en la exportación de productos agrícolas y aeroespaciales?

Además, prácticamente todas las políticas gubernamentales destinadas a ayudar a una industria tienen el efecto contrario en otra. Por ejemplo, las líneas de aviación europeas se quejan (con cierta justificación) de que el apoyo gubernamental al transporte por tren en Europa les priva de los ingresos que necesitan para competir con las aerolíneas comerciales estadounidenses, que no tienen que preocuparse demasiado por el transporte ferroviario de pasajeros en su país de origen. En otras palabras, los responsables de las políticas nacionales en todas partes tienen que hacer concesiones y establecer equilibrios. Por tanto, si cada política gubernamental para ayudar a una parte perjudica de todos modos a otra, ¿por qué el plan de

(continúa)

**Contrapunto** **No**, ¿por qué alguien que preste atención estaría en desacuerdo con la idea de que los países deben tratar de ser más competitivos en las industrias que prometen los mejores rendimientos? ¿Y quién negaría que las industrias emergentes en crecimiento son la apuesta más segura de un país que desea globalizarse? Como es lógico, son las que tienen mayores probabilidades de agregar valor (en la forma de utilidades altas y buenos salarios) a la producción nacional.

Ningún observador sensato negaría tampoco el hecho manifiesto de que cuanto antes se incorpore la industria al ámbito global, tanto más pronto adquirirá las ventajas de marketing y producción que necesita para competir en el extranjero. Éste es el problema que veo en el argumento a favor de instituir una política de comercio estratégico: esta política no es la mejor forma de alcanzar los objetivos en los que prácticamente todos coinciden.

Empezaré por hacer una concesión: en efecto, hay circunstancias (limitadas) en que un programa de establecimiento de objetivos puede funcionar, en particular en países pequeños. Por ejemplo, en 2006, el PIB de Costa Rica, que ascendía a 21,400 millones de dólares, representaba menos del 10 por ciento del valor de las ventas anuales de Wal-Mart. Lo que esto me indica es que un programa de objetivos es factible, desde luego, cuando la escala de la toma de decisiones políticas es manejable, esto es, cuando la mayoría de las partes interesadas han trabajado juntas durante años y pueden contar con alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos con un mínimo de frustración. Pero, ¿en una economía grande? Imposible.

De hecho, incluso en un país pequeño como Costa Rica, resulta debatible cuánto del éxito económico del país se debe a la política de comercio estratégico y cuánto a condiciones que existían *antes* de que el gobierno pusiera en marcha el

(continúa)



juego de un país no debe prever que se brinde atención especial a los participantes que dan al equipo de casa la mayor ventaja competitiva?

De hecho, la ejecución de un plan de juego de este tipo es muy sencilla. Primero, se selecciona una *industria* en crecimiento y se definen los factores que la vuelven competitiva (o potencialmente competitiva). En seguida se identifican las ventajas comparativas del *país de origen* (y se comprueba que efectivamente existan). Por último, se crea sinergia entre los puntos fuertes descubiertos durante los dos procesos: se destinan los recursos necesarios para apoyar las *industrias* que concuerdan mejor con las ventajas comparativas del país.

Este programa, que se conoce generalmente como *política de comercio estratégico*, es particularmente eficaz en los países en vías de desarrollo. ¿Por qué? Porque es probable que el país haya decidido que (1) necesita integrarse a la economía global y que (2) es necesario idear la mejor forma de participar en el juego internacional. Hasta el momento, todo va muy bien, pero hay que recordar que simplemente abrir las fronteras a la competencia extranjera no necesariamente significa que los productores nacionales vayan a competir con facilidad, ya sea en el extranjero o incluso a nivel nacional.

Cuando se abren las fronteras de un país, las primeras empresas en aceptar la invitación son los competidores extranjeros que tienen ventajas considerables sobre las industrias nacionales que el país trata de desarrollar: llevan una delantera que les ha permitido generar no sólo ciertas eficiencias internas, sino relaciones cómodas con todo el mundo en el canal de distribución internacional.

Además, no importa lo prometedoras que puedan ser las industrias seleccionadas, y tampoco importa el cuidado con el que se ha intentado que las industrias concuerden con las ventajas competitivas, es probable que un país en vías de desarrollo carezca de la tecnología y habilidades de marketing que se necesitan para competir con jugadores más experimentados.<sup>30</sup>

Lo que nos lleva de regreso a la razón por la que la política de comercio estratégico (a diferencia de adoptar una política de *laissez-faire* y esperar que ocurra lo mejor) es la mejor opción para un país en vías de desarrollo: el gobierno *tiene* que proteger a las industrias locales; por ejemplo, ayudándolas a conseguir las destrezas y tecnología que van a necesitar. También se podrían concentrar las campañas para conseguir inversión extranjera en las empresas que cuentan con las capacidades técnicas y de marketing que se necesitan; ésa es una buena forma de llevar a casa el *tipo* de producción que se requiere. Y no estaría de más un poco de liberalidad en el otorgamiento de crédito a las industrias con las que se está contando.

Si se busca alguna prueba de que la política de comercio estratégico es eficaz para ayudar a las naciones en vías de desarrollo a globalizarse, sólo hay que ver el caso de Singapur, que no sólo se las ingenió para atraer compañías con experiencia en la fabricación de aparatos electrónicos de consumo, sino que se convirtió finalmente en competidor global porque también tenía la ventaja comparativa de pagar salarios bajos.<sup>31</sup> De la misma manera, existen muchas pruebas de que el *laissez-faire* no funciona a menudo en los países en vías de desarrollo. Por ejemplo, en África subsahariana, las instituciones

proceso de seleccionar industrias y atraer inversionistas extranjeros en alta tecnología. Para que no se nos vaya a olvidar, Costa Rica ya tenía una población trabajadora bien educada, un nivel relativamente alto de libertad económica, una población grande de trabajadores que hablaban inglés, una calidad de vida que tenía cierto atractivo para el personal extranjero y, por último, pero no por ello lo menos importante, mayor estabilidad política que el promedio en América Latina. Sí, Costa Rica consiguió atraer a Intel, pero es justo señalar que Intel ya había decidido instalar una fábrica *en algún lugar* de América Latina. Así pues, la labor de Costa Rica consistió, en esencia, en convencer a Intel de que era una mejor opción que ciertos países, como Brasil y Chile, cuya distancia geográfica representaba una desventaja a la hora de mandar la producción a los Estados Unidos.

Además, la política de *laissez-faire* (sentarse a esperar que pase lo mejor) no es la única alternativa a los planes de comercio estratégico: ¿qué pasaría si un país optara por centrarse en las condiciones que afectan el atractivo que ofrece a las empresas rentables *en general*, en lugar de industrias seleccionadas *en particular*? No existe ninguna razón de peso por la que un gobierno no pueda modificar las condiciones que afectan, por ejemplo, las proporciones de los factores, la eficiencia y la innovación. ¿Por qué no podría enriquecer los factores de producción si mejorara las competencias humanas, proporcionara la infraestructura suficiente, estimulara a los consumidores a exigir productos de calidad superior y promoviera un entorno competitivo en general para cualquier industria interesada en hacer negocios dentro de sus fronteras?

No me sorprendería que, a pesar de la insuficiencia institucional que tan indiscriminadamente se atribuye a la región, este enfoque funcionara incluso en el África subsahariana. Incluso haré otra concesión: la inercia institucional es, en efecto, una forma de vida en el área, y no hay razón para esperar que desaparezca pronto.<sup>34</sup>

Pero, ¿y si viéramos las cosas desde otra perspectiva? ¿No sería más fácil para todas estas dependencias y ministerios burocráticos que revisaran (e hicieran cumplir) sus propias leyes, adoptaran medidas para estabilizar sus poblaciones y rectificar las desigualdades económicas, sociales y de género más palpables, y apoyaran la actividad empresarial en los sectores informales de la economía, en lugar de tratar de centrarse en una industria específica, por ejemplo, en el universo global de la tecnología de vanguardia? ¿No sería más productivo (en todos los sentidos de la palabra) fomentar un ambiente de confianza en el que, por ejemplo, el gobierno ayudara a reducir los costos de transacción para que las empresas locales estuvieran dispuestas a trabajar con otras compañías, nacionales o extranjeras, para adquirir un poco del conocimiento y algunos de los recursos que necesitan para llegar a ser competitivas?<sup>35</sup>

Repito: en lugar de elegir (y regatear por) industrias especiales, ¿no sería más conveniente que mejoraran el entorno de inversión en el que, a final de cuentas, todos van a tener que operar tarde o temprano?

En este punto, más vale que tome una posición ofensiva en este debate. Déjenme señalar que, a decir verdad, las políticas de comercio estratégico no producen por lo general más que pequeños beneficios, sobre todo porque, como es de esperar, es difícil para la mayoría de los gobiernos identi-

gubernamentales tienen raíces tan profundas que es casi imposible para nadie, trátase de particulares o conglomerados multinacionales, dar un solo paso sin quedar atrapados en la maraña burocrática subterránea.<sup>32</sup>

Más aún, debido a que ninguna institución cuenta con demasiados recursos, es mejor centrarlos en su totalidad en esfuerzos colectivos en industrias específicas que tienen cierto potencial de competitividad internacional; de lo contrario, todo lo que se tiene es un montón de dependencias y ministerios con recursos limitados dirigidos a mercados dispersos por todo el panorama económico.<sup>33</sup> ●

car y captar a las industrias correctas.<sup>36</sup> ¿Qué pasa si un país trata de captar una industria cuya demanda global nunca llega a estar a la altura de las expectativas? Eso fue lo que ocurrió en el Reino Unido y Francia, países que difícilmente puede decirse que sean novatos en el comercio internacional, cuando se unieron para financiar aviones supersónicos de pasajeros.

¿O qué sucede cuando las empresas nacionales de una industria seleccionada simplemente no pueden competir? Así ocurrió cuando Tailandia decidió incursionar en el negocio del acero, aun cuando las empresas acereras locales sufrían de desventajas considerables, como los altos costos de producción por causa de gerentes mal capacitados y costos de mano obra superiores a los de competidores vecinos con ideas parecidas.<sup>37</sup>

¿Y si muchas naciones trataran de captar las mismas industrias globales, generando así competencia excesiva y rendimientos insuficientes?<sup>38</sup> ¿Qué pasaría si dos países compitieran para apoyar a la misma industria, como ocurrió cuando Brasil y Canadá decidieron producir jets regionales en el mismo hemisferio?<sup>39</sup> Por último, ¿y si un país logra captar una industria y luego se presentan condiciones inesperadas? ¿Debe mantener el rumbo pese al hecho de que probablemente esté reaccionando a diversas presiones, como la de apoyar el empleo en una industria con problemas?<sup>40</sup>

Por último, incluso si un gobierno pudiera identificar una industria que crecerá en el futuro y en la cual una empresa nacional tiene probabilidades de triunfar (una interrogante muy grande, en mi opinión), no se desprende necesariamente de que la empresa merezca recibir asistencia pública sólo porque da la casualidad que opera en la industria elegida. La historia recomienda que los países permitan que sus empresarios hagan lo que mejor hacen (y lo que es más apremiante dadas las circunstancias): correr riesgos que no ponen en peligro sectores enteros de la economía. El resultado será seguramente el de siempre: algunos fracasarán, pero los que tengan éxito sobrevivirán y prosperarán en la competencia. ●

## Teoría de movilidad de los factores

En el análisis anterior, indicamos que las condiciones de los factores varían tanto en cantidad como en calidad. Cuando esto ocurre, las capacidades relativas de los países también varían. El cambio puede deberse a circunstancias internas. Por ejemplo, si aumentan las tasas de ahorro, los países contarán con más capital en relación con los factores de tierra y mano de obra. Si gastan relativamente más en educación, mejorará la calidad del factor de mano de obra.

En la actualidad, uno de los cambios más marcados que se están produciendo es el que se refiere a la población. A las tasas actuales, se proyecta que 33 países tendrán poblaciones más reducidas en 2050 que en el presente, sobre todo a causa de los bajos índices de fertilidad, como el decremento proyectado de 14 por ciento y 22 por ciento en Japón e Italia, respectivamente. Los mismos países con decrementos proyectados o crecimiento lento de la población también tendrán que hacer frente al problema del envejecimiento de la población, que deja una porción más pequeña de ésta para producir. Necesitarán aumentos considerables en inmigración sólo para mantener la relación actual entre población activa y jubilados. Al mismo tiempo, se espera que ocho países representen la mitad del aumento de la población mundial, que encajarán India, Pakistán y Nigeria.<sup>41</sup>

Estos cambios, por supuesto, son importantes para comprender y pronosticar las variaciones en la localización de los mercados de exportación e importación de la producción. Al mismo tiempo, la movilidad del capital, la tecnología y la mano de obra afectan el comercio y las posicio-



nes competitivas relativas. En esta sección se explica la teoría de movilidad de los factores en las pautas de comercio, que se centra en las razones por las cuales se mueven los factores, los efectos que dicho movimiento tiene en la transformación de las dotaciones de factores y el efecto de la movilidad internacional de los factores (en especial la mano de obra) en el comercio mundial.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Como se explicó en el capítulo 1, **inversión extranjera** es la participación en una empresa o la propiedad de un préstamo otorgado a otra parte; dicha transacción puede tener lugar entre países, por supuesto, y típicamente, las empresas usan alguna forma de inversión de cartera para obtener ganancias financieras en el corto plazo. También señalamos que para obtener rendimientos superiores de las inversiones a corto plazo, las empresas acostumbran mover fondos de un país a otro.

### POR QUÉ SE MUEVEN LOS FACTORES

**Capital** El capital, en especial el de corto plazo, es el factor de producción con mayor movilidad a nivel internacional. Empresas y particulares transfieren capital sobre todo para aprovechar las diferencias en los rendimientos esperados (tomando en cuenta el riesgo). Actualmente, la información sobre las diferencias en las tasas de interés es fácilmente accesible y es posible realizar transferencias electrónicas de capital en forma casi instantánea y a bajo costo. El capital de corto plazo tiene más movilidad que el de largo plazo, como la inversión directa, porque es más probable que haya un mercado activo en el cual los inversionistas pueden adquirir propiedades extranjeras y venderlas con rapidez si desean transferir capital de vuelta a su país de origen o a otro.

Las condiciones políticas y económicas afectan las percepciones de los inversionistas en cuanto al riesgo y al lugar donde prefieren invertir su capital. Al mismo tiempo, las empresas invierten a largo plazo en el extranjero para explotar mercados y aprovechar los bajos costos de operación, como se ilustra humorísticamente en la figura 6.5. Sin embargo, las empresas no realizan todos los movimientos internacionales de capital. Los gobiernos otorgan ayuda y préstamos al exterior. Las organizaciones no lucrativas donan dinero al extranjero para aliviar las condiciones económicas y sociales preocupantes. Los particulares envían fondos para ayudar a sus familiares y amigos que están en otros países. Independientemente del donador o el motivo, el resultado afecta las dotaciones de factores.

**Mano de obra** La gente también tiene movilidad internacional, aunque menos que el capital. Por supuesto, algunas personas viajan a otros países como turistas, estudiantes y jubilados; sin embargo, estos viajes no afectan la dotación de factores porque dichas personas no trabajan en esos lugares. A diferencia de los fondos que se transfieren de manera electrónica a bajo costo, la gente debe incurrir en costos de transporte elevados para ir a trabajar en otro

### FIGURA 6.5

La pregunta cosmoeconómica del día: ¿las galaxias lejanas resultarán ser fuentes de mano de obra barata?

Fuente: 1997 Joel Pett, *Lexington Herald-Leader*. Se reproduce con autorización.



país. Si se desplazan de manera legal, deben obtener documentos de inmigración y la mayoría de los países los otorgan en contadas ocasiones.

Por último, estas personas tienen que aprender otro idioma y ajustarse a una cultura distinta, lejos de sus familiares y amigos que funcionan como sus grupos de apoyo tradicionales. Durante la última parte del siglo diecinueve y principios del veinte, la migración fue el principal motor de la globalización y, en el presente, ha vuelto a cobrar importancia. Alrededor de 3 por ciento de la población mundial (cerca de 200 millones de personas) ha emigrado a otro país.<sup>42</sup> Como este tres por ciento se distribuye de manera desigual, el impacto es mucho mayor en algunos países que en otros; por ejemplo, cerca del 11 por ciento de la población de Estados Unidos.<sup>43</sup>

De las personas que viajan al extranjero para trabajar, algunas se desplazan en forma permanente y otras lo hacen de manera temporal. Por ejemplo, algunos emigran a otro país, se convierten en ciudadanos y planean residir ahí por el resto de sus vidas. En otros casos, las EMN asignan personal para trabajar en el extranjero durante periodos que abarcan desde algunos días hasta varios años (por lo general en un lugar a donde también transfieren capital), y algunos países permiten que ingresen trabajadores con permisos temporales y generalmente por periodos cortos. Por ejemplo, alrededor de dos terceras partes de la población de los Emiratos Árabes Unidos son trabajadores eventuales.<sup>44</sup> En muchos casos, los trabajadores dejan a sus familias con la esperanza de regresar al hogar después de ahorrar dinero suficiente trabajando en un país extranjero. Algunos se desplazan legalmente y otros lo hacen de manera ilegal (es decir, son indocumentados).

**Motivos económicos** Las personas, ya sean profesionales o trabajadores no calificados, laboran en otro país principalmente por razones económicas. Por ejemplo, los obreros indonesios trabajan en Malasia porque ganan casi 10 veces más al día de lo que perciben en su país de origen.<sup>45</sup> Los hoteles, que son empresas estatales en China, atraen a ejecutivos occidentales para que trabajen para ellos en ese país y mejorar así el desempeño económico de los hoteles.<sup>46</sup>

**Motivos políticos** Las personas también se desplazan por razones políticas; por ejemplo, debido a que sufren persecución o por los peligros de la guerra, en cuyo caso se conocen como refugiados. Sin embargo, una vez que se convierten en refugiados, generalmente se vuelven parte de la fuerza laboral del lugar donde viven. En ocasiones, es difícil distinguir entre los motivos económicos y políticos de la movilidad internacional, ya que las condiciones económicas de pobreza con frecuencia van de la mano de las malas condiciones políticas. Por ejemplo, a principios del siglo veintiuno, cientos de miles de colombianos salieron de su país, escapando tanto de la guerra civil como del desempleo.<sup>47</sup> El mapa 6.2 resalta la inmigración global reciente.

## EFFECTOS DE LOS MOVIMIENTOS DE LOS FACTORES

Ni la movilidad internacional del capital ni la de la población son sucesos nuevos. Por ejemplo, de no haber sido por los niveles históricos de inmigración masiva, Australia, Canadá y Estados Unidos tendrían una población mucho menor hoy en día. Además, muchos inmigrantes llevaron consigo capital humano, aumentando así la base de destrezas que permitió a esos países ser competitivos en una gama de productos que de otro modo habrían tenido que importar. Por último, estos mismos países recibieron capital extranjero para desarrollar infraestructura y recursos naturales, lo cual modificó aún más sus estructuras competitivas y el comercio internacional.

**Qué sucede cuando la gente se desplaza** Los indicios recientes son principalmente anecdóticos. No obstante, los movimientos de los factores son considerables en muchos países e insignificantes en otros. Por ejemplo, la población de origen extranjero, como porcentaje de la población total, es de más de 20 por ciento en Luxemburgo, Australia, Suiza, Nueva Zelanda y Canadá, pero no asciende a más de 2 por ciento en Corea del Sur, la República Eslovaca, Hungría y Japón.<sup>48</sup>

Estados Unidos es en la actualidad ejemplo de un país cuya inmigración reciente se concentra en su mayor parte en los niveles más altos y bajos de las competencias humanas. Por ejemplo, más de una tercera parte de todas las personas que han obtenido un grado doctoral en Estados Unidos son extranjeras. En el otro extremo, aunque en Estados Unidos todas las personas que no han cursado estudios de bachillerato se clasifican como “no calificados”, los trabajadores mexicanos no calificados en Estados Unidos tienen en promedio tres años menos de educa-

El capital y la mano de obra se desplazan a nivel internacional para:

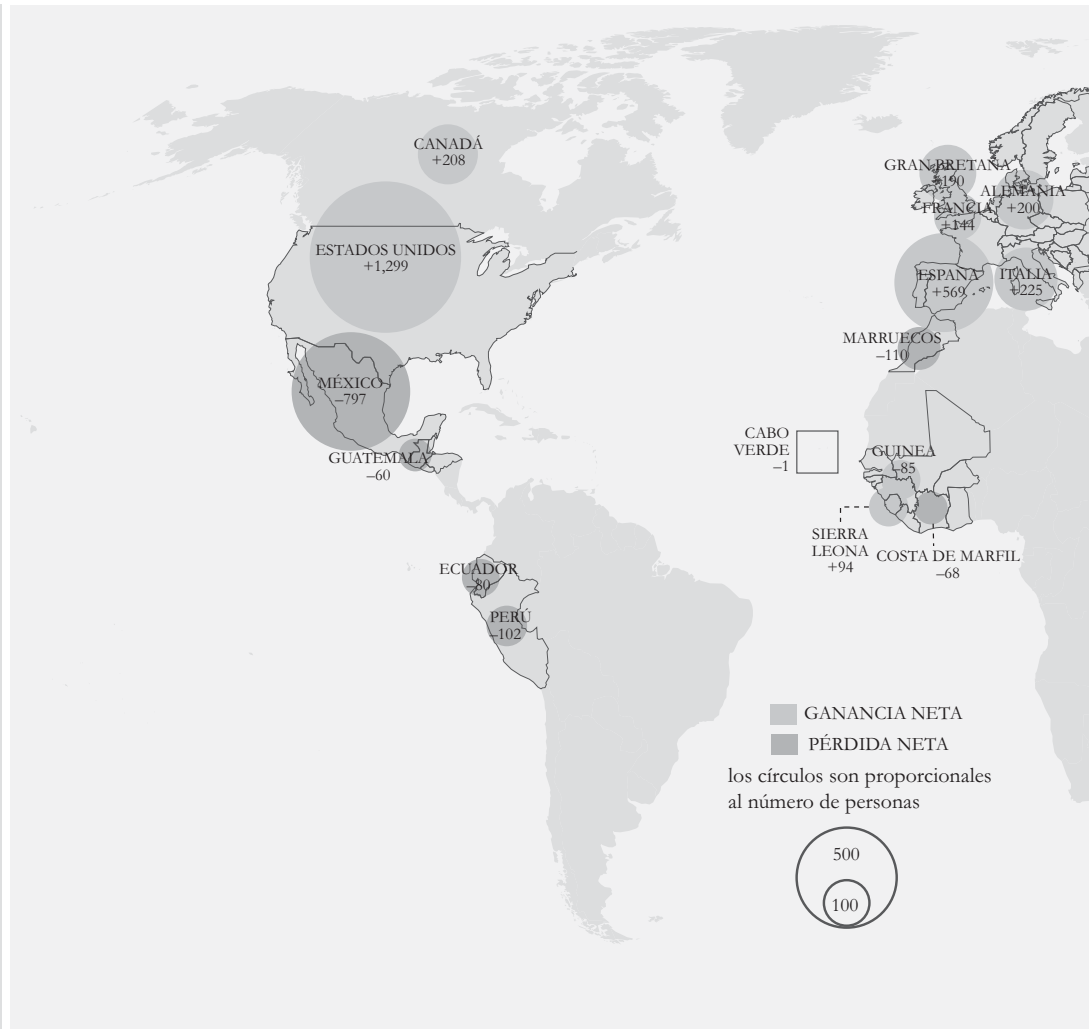
- Obtener más ingresos.
- Escapar de situaciones políticas adversas.

Los movimientos de los factores afectan las dotaciones de factores.

## MAPA 6.2 Inmigración global

Las cifras netas de ganancia y pérdida se expresan en millares y reflejan la cantidad promedio anual de inmigrantes. Obsérvese que el movimiento se realiza sobre todo de los países en vías de desarrollo a los industrializados y que los movimientos *hacia las naciones en vías de desarrollo* consisten en su mayoría de inmigrantes de los países vecinos. En resumen, aproximadamente 3% de la población mundial, casi 200 millones de personas, viven fuera del país donde nacieron.

Fuente: Adaptado de "Snapshots: Global Migration", *New York Times*, 24 de junio de 2007, 8. Datos de la División de Población de las Naciones Unidas, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional.



ción formal que sus colegas estadounidenses.<sup>49</sup> En los dos extremos, Estados Unidos tiene déficits de trabajadores nacidos en el país, lo que se mitiga en parte gracias a la inmigración.

Aislar un aspecto concreto de la movilidad de la mano de obra es una tarea plagada de dificultades. Aunque la mano de obra y el capital son factores de producción diferentes, se relacionan entre sí. Por ejemplo, Singapur ha pasado de ser un país intensivo en mano de obra y de salarios bajos a un país intensivo en capital y de salarios altos, gracias en buena medida a la acumulación de capital procedente del exterior.<sup>50</sup> Por ejemplo, gran parte de la acumulación de capital en Singapur ha consistido en capital humano, es decir, en la importación de extranjeros capacitados y la educación de su propia fuerza laboral.

Por otro lado, los países pierden recursos potencialmente productivos cuando la gente educada se va, situación que se conoce como *fuga de cerebros*, aunque pueden obtener ganancias por los ingresos que estos factores envían desde el extranjero. Por ejemplo, Ecuador perdió casi cinco por ciento de su población entre 1999 y 2001, incluidos 10,000 maestros y muchas otras personas con destrezas laborales importantes. Sin embargo, muchos de ellos envían remesas a Ecuador. El Salvador y República Dominicana reciben muchos ingresos más por el dinero que sus ciudadanos que trabajan en el extranjero envían a su país de origen que por lo que reciben de las exportaciones. En general, los países de América Latina y el Caribe reciben más de las remesas que de la ayuda exterior y la inversión extranjera combinadas.<sup>51</sup>

Finalmente, los países que reciben recursos humanos productivos también incurren en costos de servicios sociales y de aculturación de las personas a un nuevo idioma y cultura.



Además, los trabajadores no calificados que aceptan trabajos que los ciudadanos del país no quieren (como lavar platos, mantener jardines y recolectar productos agrícolas) tienen hijos que con el transcurso del tiempo se incorporarán a la población económicamente activa. Si estos hijos también carecen de capacitación, el país estará perpetuando una clase de pobres a largo plazo. Si estos hijos reciben educación, habrá necesidad de llevar más trabajadores no calificados del extranjero.

## RELACIÓN ENTRE EL COMERCIO Y LA MOVILIDAD DE FACTORES

El movimiento de los factores es una alternativa para el comercio que puede constituir o no una distribución más eficiente de recursos.<sup>52</sup> A continuación analizaremos cómo el libre comercio, cuando va unido a la libertad de movilidad de los factores a nivel internacional, por lo general produce la distribución más eficiente de los recursos.

**Sustitución** Cuando las proporciones de los factores varían mucho entre países, existen presiones para que los factores más abundantes se muevan hacia países con una gran escasez, es decir, donde puedan obtener mayor rendimiento. En países donde la mano de obra es abundante en comparación con el capital, los obreros están desempleados o reciben salarios bajos. Si se les permite, estos trabajadores irán a países con pleno empleo y salarios altos.

De modo similar, el capital tiende a desplazarse de los países donde es abundante hacia aquellos donde es escaso. Por ejemplo, México obtiene capital de Estados Unidos y este país

Existen presiones para que los factores más abundantes se desplacen hacia una zona de escasez.

obtiene mano de obra de México.<sup>53</sup> Si los bienes terminados y los factores de producción se pudieran mover libremente a nivel internacional, los costos comparativos de la transferencia de bienes y factores determinarían el lugar de la producción.

No obstante, al igual que ocurre en el comercio, existen restricciones de movimientos de los factores que permiten sólo un desplazamiento parcial a nivel internacional, como en el caso de las restricciones estadounidenses a la inmigración que limitan el ingreso legal e ilegal de trabajadores mexicanos, y las restricciones mexicanas a la propiedad en la industria petrolera que limitan las inversiones de capital estadounidense en ella.

Un ejemplo hipotético, que se muestra en la figura 6.6, ilustra la capacidad de sustitución del comercio y los movimientos de los factores de producción en escenarios distintos. Suponga lo siguiente:

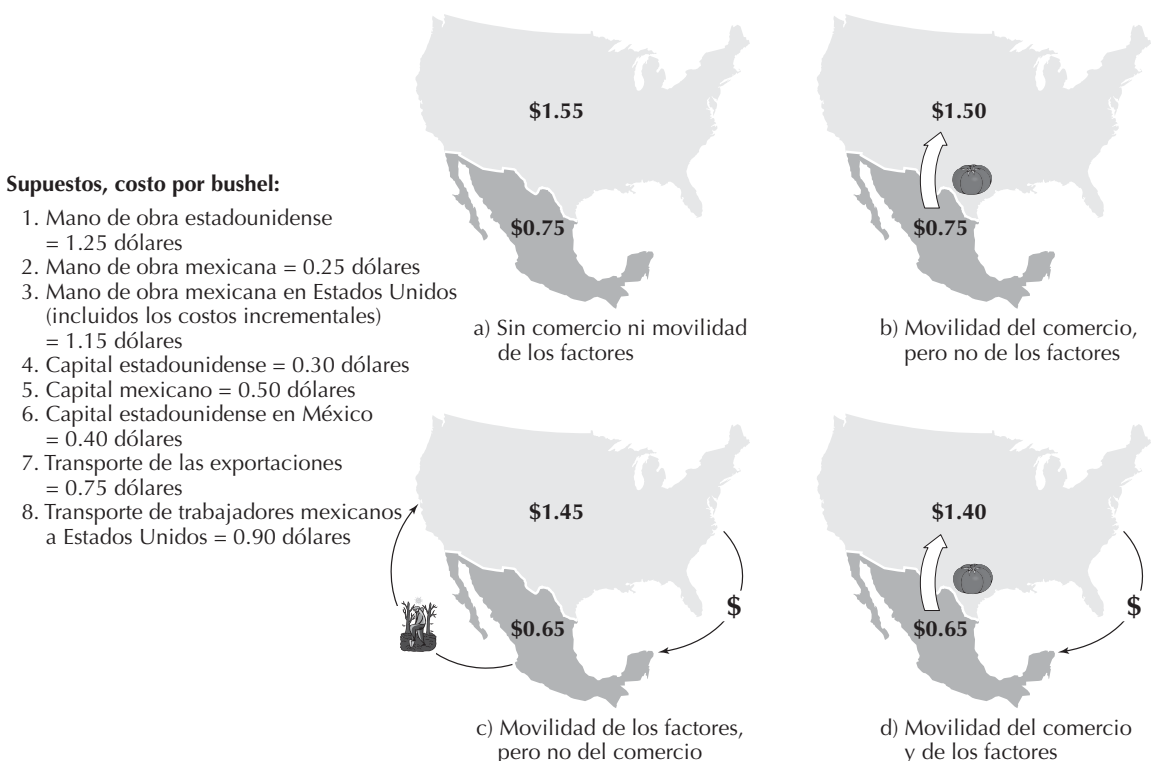
- Estados Unidos y México tienen tierra igualmente productiva, disponible al mismo costo para el cultivo de tomates.
- El costo del transporte de tomates entre Estados Unidos y México es de 0.75 dólares por bushel.
- Los trabajadores de cualquiera de los dos países recogen un promedio de dos bushel por hora durante la temporada de cosecha de 30 días.

Las únicas diferencias de precios entre los dos países se deben a una variación en el costo de la mano de obra y el capital. La tarifa salarial es de 20.00 dólares al día, o 1.25 dólares por bushel, en Estados Unidos; y de 4.00 dólares al día, o 0.25 dólares por bushel, en México. El capital necesario para comprar semillas, fertilizantes y equipo cuesta el equivalente de 0.30 dólares por bushel en Estados Unidos y 0.50 dólares por bushel en México.

Si ni los tomates ni los factores de producción pueden moverse entre los dos países (véase el inciso [a]) de la figura 6.6), el costo de los tomates producidos en México para el mercado mexicano es de 0.75 dólares por bushel (0.25 dólares de mano de obra más 0.50 dólares de ca-

### FIGURA 6.6 Comercio irrestricto, movilidad de los factores y costo de los tomates

Los costos son más bajos cuando el comercio es irrestricto y los factores de producción son móviles.



pital), en tanto que los tomates producidos en Estados Unidos para el mercado estadounidense cuestan 1.55 dólares por bushel (1.25 dólares de mano de obra más 0.30 dólares de capital). Si ambos países eliminan las restricciones al comercio de tomates (inciso [b] de figura 6.6), Estados Unidos importará tomates de México porque el costo mexicano de 0.75 dólares por bushel más 0.75 dólares por el transporte de los tomates a Estados Unidos será 0.05 dólares menor que el costo de 1.55 dólares por bushel de cultivarlos en Estados Unidos.

Considere ahora otra situación en la que ninguno de los dos países permite la importación de tomates, pero sí ciertos movimientos de mano de obra y capital (figura 6.6 [c]). Los trabajadores mexicanos pueden ingresar a Estados Unidos con permisos de trabajo temporales, lo que aumentaría los gastos de viaje y manutención de 14.40 dólares al día por trabajador, o 0.90 dólares por bushel. Al mismo tiempo, las empresas estadounidenses invertirán capital en la producción de tomate mexicano, con la condición de que el capital gane más de lo que ganaría en Estados Unidos; por ejemplo, 0.40 dólares por bushel, que es menor que la tasa mexicana en vigor.

En este escenario, los costos de la producción mexicana por bushel serán de 0.65 dólares (0.25 dólares de mano de obra mexicana más 0.40 dólares de capital estadounidense) y los costos de producción estadounidenses serán de 1.45 dólares (0.25 dólares de mano de obra mexicana más 0.90 dólares de viajes y costos adicionales más 0.30 dólares de capital estadounidense). Cada país reduciría sus costos de producción, de 0.75 dólares a 0.65 dólares en México y de 1.55 dólares a 1.45 dólares en Estados Unidos, al atraer abundantes factores de producción del extranjero.

Con libre comercio y libre movimiento de los factores de producción (figura 6.6 [d]), México producirá para ambos mercados, importando capital de Estados Unidos. De acuerdo con los tres supuestos anteriores, hacer esto último sería más barato que enviar mano de obra a Estados Unidos. En la realidad, como ni los factores de producción ni los productos terminados son totalmente libres para moverse a nivel internacional, aun los cambios leves en el grado de las restricciones pueden afectar en gran medida cómo y dónde pueden producirse bienes más baratos.

Sin embargo, en algunos casos, la imposibilidad de obtener acceso suficiente a los factores de producción extranjeros puede estimular métodos de sustitución eficientes, como el desarrollo de alternativas a los métodos de producción tradicionales. Por ejemplo, los productores estadounidenses de tomates en California dependían casi por completo de trabajadores mexicanos eventuales (*braceros*) hasta que el programa de braceros terminó en 1964. Desde entonces, las cosechas de tomates se han cuadruplicado, mientras que el uso de mano de obra ha bajado 72 por ciento por la mecanización.

Sin embargo, no todos los trabajos del campo pueden mecanizarse de manera razonable. Por ejemplo, en vista de que los melones maduran en diferentes momentos, los recolectores recorren un campo aproximadamente 10 veces. Un robot tendría que ser capaz de distinguir los colores para no cortar los melones verdes.<sup>54</sup> Al mismo tiempo, en los países desarrollados hay muchas otras labores que desempeñan inmigrantes no calificados en puestos que no podrían mecanizarse, como limpiar las mesas en los restaurantes y tender las camas en los hoteles.

**Complementariedad** En el ejemplo de los tomates de Estados Unidos y México, mostramos que los movimientos de los factores pueden sustituir o estimular al comercio. Cuando las empresas invierten en el extranjero, estas inversiones con frecuencia estimulan las exportaciones de sus países de origen. Como se muestra en el caso que cierra este capítulo, por ejemplo, LUKOIL, el gigante petrolero ruso, ha realizado inversiones en el extranjero no sólo para estimular sus exportaciones, sino también para aplicar una estrategia de integración hacia delante en la propiedad de puntos de distribución en el exterior. Alrededor de una tercera parte del comercio mundial (exportaciones) se efectúa entre entidades controladas, como de una empresa matriz a una subsidiaria, de una subsidiaria a una empresa matriz y de una subsidiaria a otra subsidiaria de la misma empresa.

Muchas de las exportaciones no ocurrirían si no se efectuaran inversiones en el extranjero. Una razón es que una empresa puede exportar bienes de capital como parte del valor de su inversión cuando construye instalaciones en el extranjero, porque confía más en este equipo que en el fabricado localmente y porque éste le permite garantizar la máxima uniformidad a nivel mundial. Otra razón más es que las unidades de operación nacionales pueden exportar materiales y componentes a sus instalaciones extranjeras para usarlos en un producto terminado. Por ejemplo, Coca-Cola exporta concentrado a sus embotelladoras localizadas en el extranjero. Una instalación en el extranjero puede producir parte de la línea de productos y, al mismo tiempo, funcionar como agencia de ventas para las exportaciones de los productos complementarios de su empresa matriz.

Los costos más bajos se dan cuando tanto el comercio como los factores de producción son móviles.

Tanto los bienes terminados como los factores de producción son parcialmente móviles a nivel internacional.



La movilidad de los factores por medio de la inversión extranjera estimula con frecuencia el comercio debido a:

- La necesidad de componentes.
- La capacidad de la empresa matriz para vender productos complementarios.
- La necesidad de equipo para las subsidiarias.



## UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

### ¿En qué dirección soplarán los vientos del comercio?

Cuando los países imponen pocas restricciones al comercio exterior y la movilidad de los factores, las empresas tienen mayor flexibilidad para reducir los costos de operación. Por ejemplo, cuando hay pocas restricciones al comercio, se presentan oportunidades para realizar economías de escala, porque las empresas pueden atender mercados de más de un país desde una sola base de producción. Cuando hay pocas restricciones a la movilidad de los factores, se presentan oportunidades para combinar los factores y lograr una producción más eficiente. Pero las restricciones gubernamentales al comercio y la inmigración pueden variar de un país a otro, de un momento a otro y en diferentes circunstancias.

No obstante, se puede decir con relativa seguridad que las restricciones comerciales han estado disminuyendo, sobre todo por las ganancias económicas que los países prevén con un comercio más libre. Además, las restricciones al movimiento de capital y tecnología se han liberalizado, aunque es más debatible si ha ocurrido lo mismo con las restricciones impuestas al movimiento de personas.

Sin embargo, existe incertidumbre en cuanto a si perdurará la tendencia hacia un movimiento más libre del comercio y los factores de producción. Grupos de todo el mundo cuestionan si los beneficios económicos de economías más abiertas superan algunos de los costos, tanto económicos como no económicos. Aunque en el capítulo siguiente analizaremos las restricciones a las importaciones (proteccionismo) en detalle, en este momento es útil entender los aspectos generales de la evolución del sentimiento proteccionista.

Un aspecto fundamental es el comercio entre países industrializados y en vías de desarrollo. Al mismo tiempo que se reducen las barreras comerciales, muchos países en desarrollo, en los que los salarios son muy bajos, están creciendo económicamente con mayor rapidez que los países industrializados. Paralelamente, el traslado de la producción a los países en vías de desarrollo puede ocasionar el desplazamiento de muchos empleos en los países industrializados.

Existe incertidumbre en cuanto a la rapidez con que los nuevos empleos reemplazarán a los viejos en los países desarrollados y respecto a cuánta tolerancia tendrán estos países para los cambios en el empleo, los cuales tienen menos probabilidades de ocurrir en mercados protegidos. Independientemente de que el libre comercio o el proteccionismo predominen en el futuro, las empresas deben tratar de pronosticar lo que sucederá en las industrias en las que operan.

Si las tendencias actuales continúan, las relaciones entre las dotaciones de factores (tierra, mano de obra y capital) continuarán evolucionando. Por ejemplo, el índice de crecimiento demográfico es mucho más alto en las economías en vías de desarrollo que en los países desarrollados. Tres posibles consecuencias de este crecimiento son los desplazamientos continuos de la producción intensiva en mano de obra hacia los países en vías de desarrollo y de la produc-

ción agrícola lejos de las zonas densamente pobladas, y las presiones sobre los países desarrollados para que acepten más inmigrantes.

Al mismo tiempo, la provisión limitada de recursos naturales puede producir incrementos en los precios de estos recursos, aunque a menudo la oferta excesiva haya disminuido los precios. La oferta limitada puede funcionar en beneficio de las economías en vías de desarrollo porque las reservas de los países industrializados han sido mucho más explotadas.

Además de que la población aumenta con rapidez en los países en vías de desarrollo, lo mismo ocurre con el ritmo de la urbanización, que ya ha tenido lugar en su mayor parte en los países desarrollados. Hay una cantidad considerable de hechos que indican que la productividad aumenta con la urbanización porque las empresas tienen más probabilidades de encontrar personal con las competencias precisas que necesitan, existen economías que desplazan los suministros y los productos terminados, y el conocimiento fluye con mayor facilidad de una empresa e industria a otra. Por tanto, se puede esperar que en algunos países en vías de desarrollo que se están urbanizando se registre un mayor crecimiento. Esto también conducirá a que estos países representen una parte mayor del comercio mundial.

Es probable que continúe la tendencia hacia una especialización más afinada de la producción entre los países para aprovechar las condiciones específicas del país. Aunque parte de esto se deberá a diferencias humanas, como las que existen en salarios y competencias que son la causa de la emigración de los empleos que exigen pocas habilidades hacia los países en vías de desarrollo, existen también otros factores importantes. Por ejemplo, las diferencias en la protección de los derechos de propiedad puede influir en que las empresas intensivas en tecnología establezcan más actividades en los países que ofrecen más protección o especialicen la producción de componentes en diferentes países, ya que esto dificultaría que alguien en un solo país tuviera una idea completa de lo que se necesita para piratear el proceso de producción.

Es importante vigilar cuatro factores, ya que podrían ocasionar que el comercio de productos se vuelva relativamente menos significativo en el futuro.

1. Existen algunas señales de que el sentimiento proteccionista está creciendo. Por ejemplo, los principales países exportadores han reñido recientemente por el comercio de varios productos, entre los cuales están los productos agrícolas modificados genéticamente, los plátanos, el acero y los aviones de pasajeros. Este tipo de disputas podría impedir que bienes producidos de manera competitiva ingresen a otros países.
2. Conforme las economías crecen, las eficiencias de múltiples sitios de producción también crecen, lo que podría permitir que la producción de país por país reemplace al comercio en muchos casos. Por ejemplo, la mayoría de los productores de automóviles se han desplazado a China y Tailandia o planean hacerlo como resultado del tamaño creciente del mercado en estos dos países.

3. Los métodos de producción flexibles en pequeña escala, sobre todo los que utilizan la robótica, permiten, incluso a países pequeños, producir muchos bienes en forma eficiente para consumo propio, eliminando así la necesidad de importarlos. Por ejemplo, la producción de acero solía requerir grandes inversiones de capital, que necesitaban mercados enormes, antes del desarrollo de pequeñas laminadoras eficientes y capaces de producir en pequeña escala.
4. Los servicios crecen con mayor rapidez que los productos como parte de la producción y el consumo en los países de altos ingresos. Por consiguiente, el comercio de productos puede volverse una parte menos importante del comercio total de los países. Además, muchas de las áreas de servicios en rápido crecimiento, como la construcción de viviendas y los restaurantes, no se comercian con facilidad, por lo que el comercio de bienes y servicios podría convertirse en una parte pequeña de la producción y el consumo totales. ■

## LUKOIL: Estrategia comercial en un exportador privatizado

En 2006, el PIB de Rusia creció casi 7 por ciento, registrando el octavo año consecutivo de crecimiento significativo.<sup>55</sup> Dicho crecimiento ha sido impulsado por el sector de petróleo y gas natural, que en la actualidad representa alrededor del 25 por ciento del PIB y el 40 por ciento de todas las exportaciones. En la actualidad, Rusia consume aproximadamente 27 por ciento de su producción de petróleo y exporta el otro 73 por ciento, y este negocio ha resultado ser tan lucrativo que los impuestos a la exportación de petróleo han permitido al gobierno actual liquidar toda la deuda externa que contrajo el gobierno soviético anterior. Por supuesto, la desventaja es que la dependencia de las exportaciones de petróleo hace que Rusia sea muy vulnerable a las fluctuaciones en los mercados petroleros globales. Si el precio del barril de petróleo variara en un dólar, los ingresos rusos variarían en alrededor de 1,400 millones de dólares en la misma dirección.

En los últimos años, se ha descubierto tanto petróleo en Rusia que el país cuenta ahora con 15 por ciento más de reservas comprobadas que Arabia Saudita. Además, como resultado de negociaciones diplomáticas encaminadas a conseguir el apoyo ruso a la guerra contra los talibanes y Al-Qaeda en Afganistán, Rusia también controla ahora las exportaciones de petróleo de las ex repúblicas soviéticas de Azerbaiyán y Kazajistán, en Asia Central, que son, lo mismo que Rusia, ricas en petróleo. De hecho, las reservas de Rusia son tan abundantes que, según un experto en inteligencia energética que trabaja en Moscú, “el país se está ahogando con el crudo que produce”.

Sin embargo, debido a la feroz competencia que existe en la industria petrolera global, incluso el control de reservas así de vastas no es garantía de que Rusia pueda vender su producción con un margen aceptable. Además, Rusia depende de las exportaciones de petróleo para pagar las importaciones, sobre todo de maquinaria, que necesita para sostener el ritmo actual de desarrollo económico, una de las principales prioridades del gobierno ruso por dos razones:

1. A una paridad del poder adquisitivo de 12,200 dólares en 2006, el PIB ruso per cápita sigue siendo muy inferior al de cualquiera de los otros países del G8.
2. El sector petrolero, que es una industria intensiva en capital y no en mano de obra, da empleo a menos de uno por ciento de la población del país.

### La función de LUKOIL

Como la empresa petrolera más grande de Rusia, LUKOIL es el segundo propietario más grande (y el propietario privado más importante) de reservas comprobadas en el mundo. (En algunos de los países productores de petróleo más importantes del mundo, como Arabia Saudita y Venezuela, las reservas son propiedad del gobierno.) Aunque el gobierno ruso ha ido reduciendo poco a poco su participación en LUKOIL por razones evidentes, mantiene lazos estrechos con la empresa, que controla aproximadamente 19 por ciento de toda la producción y refinación de petróleo ruso, aumentó sus ventas a 67,700 millones de dólares en 2006 y, además de inversiones muy cuantiosas en Rusia, se ha afanado en invertir parte de su capital en el extranjero (véase el mapa 6.3, en el que se identifican y localizan las operaciones extranjeras de la empresa). Por ejemplo, en Estados Unidos, adquirió Getty Petroleum en 2000



**MAPA 6.3**  
**(Ver mapa a color**  
**al final del libro)**  
**LUKOIL expande sus**  
**operaciones**

LUKOIL ha expandido sus operaciones en el ámbito internacional, no sólo con la exportación (sobre todo a Estados Unidos), sino también con inversión en operaciones de producción, exploración y refinación, así como en campañas de marketing en el extranjero. Obsérvese que la preponderancia de la expansión de la empresa ha tenido lugar en países cercanos.

*Fuente:* Información tomada de *Annual Report* (2006), LUKOIL.



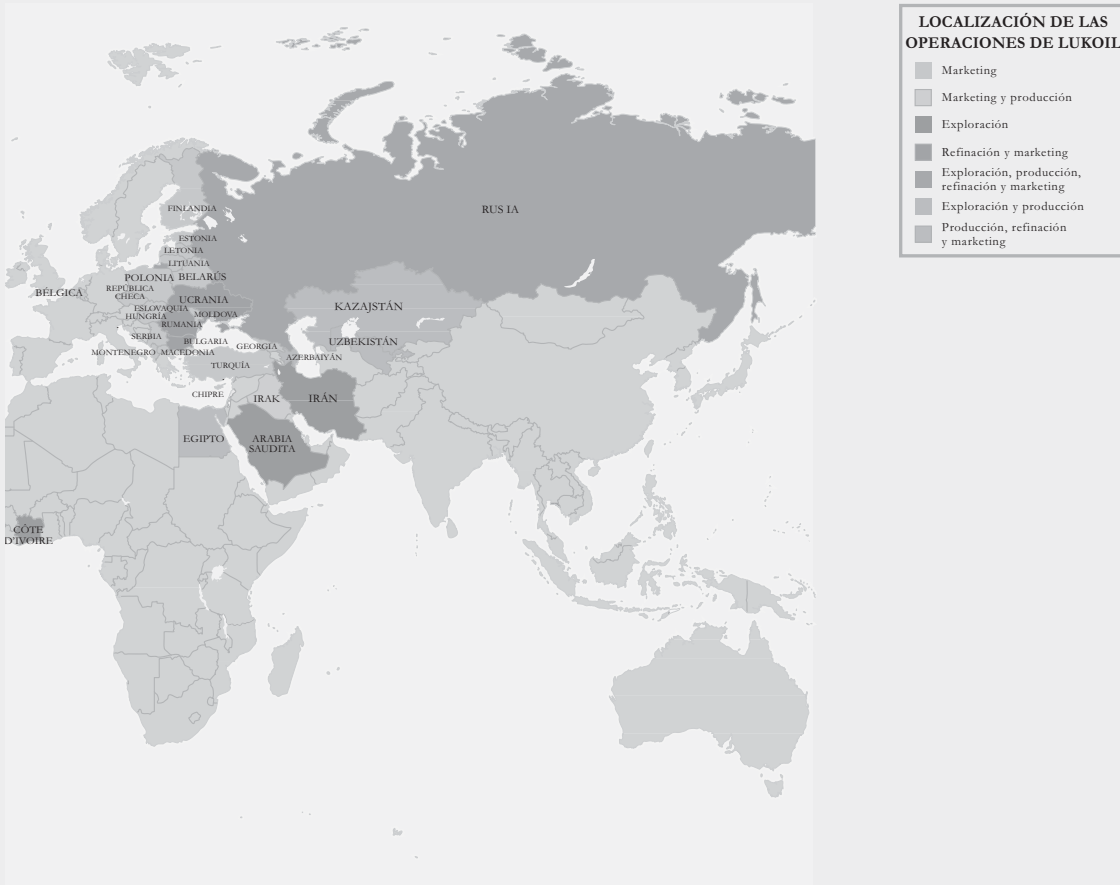
y, en 2004, una cadena de gasolineras que pertenecía a ConocoPhillips; con estas adquisiciones ahora controla una red minorista de casi 2,000 puntos de venta en Estados Unidos.

### ¿Cuál es la estrategia de LUKOIL?

Como ya hemos visto, Rusia tiene mucho petróleo, pero necesita capital con desesperación; también hemos explicado que tanto Rusia como su empresa petrolera más importante dependen en gran medida de los ingresos provenientes de la exportación. Dada esta situación, tal vez el lector se pregunte qué ventaja ve una empresa rusa en invertir en el exterior. Para responder esta pregunta, primero es necesario analizar con mayor detenimiento tanto la situación competitiva de LUKOIL como la estrategia que ha seguido para hacerle frente.

Sabemos que LUKOIL tiene que vender en mercados extranjeros para hacer uso adecuado de su capacidad y obtener utilidades suficientes. También debemos señalar que, desde principios del siglo veintiuno, la situación de las exportaciones de Rusia ha sido, en general, muy favorable. Por ejemplo, entre enero de 1999 y septiembre de 2000, una combinación de factores triplicó los precios del petróleo, a saber, mal tiempo, demanda fuerte y reducciones en la producción determinadas por la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), de la cual Rusia no es miembro. Como consecuencia de la incertidumbre económica provocada por los atentados terroristas del 11 de septiembre, los precios bajaron aproximadamente a la mitad de esta ganancia, pero desde entonces se han incrementado a niveles máximos históricos, una vez más como resultado de una combinación de factores; por ejemplo, agitación política en Venezuela, la guerra en Irak, la expansión económica de China y otros recortes de la producción decretados por la OPEP.

Como resultado general, LUKOIL ha logrado vender más petróleo, a precios más altos, fuera de Rusia de lo que era posible hace apenas algunos años. Por tanto, las condiciones favorables del mercado durante varios años han permitido a LUKOIL amasar una reserva considerable de capital que podría canalizarse hacia la inversión extranjera, por supuesto, si la dirección de la empresa concluyera que dicha inversión fortalecería la posición estratégica de la empresa.



**Por qué LUKOIL ha seguido el camino de la inversión extranjera** Además de depender de las exportaciones como medio para utilizar la capacidad de la empresa, desde hace mucho tiempo la administración de LUKOIL ha querido usar la expansión en el extranjero como medio para obtener márgenes de utilidad más altos y contar con mayor seguridad de recibir pagos completos y puntuales de lo que puede esperar en Rusia. Sin embargo, la pregunta sigue en pie: ¿por qué LUKOIL no exporta simplemente en lugar de realizar inversiones arriesgadas en el extranjero? La respuesta reside en la siguiente combinación de factores.

**Fluctuación de los precios del petróleo** A pesar de la tendencia general a la alza, desde principios de siglo los precios del petróleo (y, con ellos, la posibilidad de vender el petróleo ruso en el extranjero) han fluctuado considerablemente en el pasado. En más de una ocasión, los precios han aumentado más de 100 por ciento y, en un año, se han desplomado a niveles más bajos que los que había cuando el auge comenzó.

Así, a finales de la década de 1990, cuando la saturación del mercado global y los bajos precios del petróleo se combinaron para reducir en gran medida las utilidades de LUKOIL, la empresa decidió imitar a sus grandes competidores occidentales y puso en marcha una estrategia de integración hacia delante para adquirir canales de distribución en el extranjero. Sus primeras inversiones extranjeras se efectuaron en Bulgaria y Rumanía, países vecinos que habían sido satélites soviéticos y clientes del petróleo ruso desde hacía mucho tiempo, en los que adquirió algunas de las instalaciones de producción que antes eran de propiedad gubernamental. Sin embargo, desde entonces, LUKOIL se ha aventurado más lejos, casi totalmente por medio de la compra de empresas existentes.

Se trata de una buena estrategia. ¿Por qué? Para decirlo en términos llanos, cuando los productores de petróleo invierten en distribución, fortalecen sus lazos con los mercados en los que pueden vender mejor el petróleo crudo en épocas de exceso de oferta mundial. Además, esta integración con los canales de distribución podría reducir los costos de operación, sobre todo porque el productor no tendría que negociar ni hacer cumplir acuerdos establecidos que lo obligan a vender el petróleo a intermediarios en otros países.

**Incertidumbre política** A pesar de contar con grandes reservas en Rusia y gozar de éxito envidiable como exportador, LUKOIL está muy consciente de que las ventas de exportación siempre están sujetas a disturbios políticos. Un país importador podría reducir sus compras de petróleo ruso para protestar en contra de alguna política interna rusa (o simplemente para diversificar sus fuentes de abastecimiento).

O considérese otro problema que es más o menos exclusivo de la situación de LUKOIL. Resulta que el gobierno ruso es propietario del sistema de oleoductos a través del cual pasan casi todas las exportaciones de petróleo ruso, y asigna cuotas a las empresas petroleras nacionales. Un competidor podría influir en ciertas autoridades para conseguir una parte de la cuota de LUKOIL.

Por último, LUKOIL no puede darse el lujo de olvidar que, aunque es una empresa que se ha privatizado casi por completo, el gobierno ruso sigue siendo dueño de algunas de las empresas nacionales competidoras y a menudo les ha dado trato preferente en varias áreas. Esa es otra razón por la que LUKOIL trata de incrementar sus provisiones de petróleo en el extranjero a alrededor de 20 por ciento de sus reservas totales.

**Imperativos de eficiencia** Para ser un competidor global importante, LUKOIL debe volverse tan eficiente como sus principales competidores occidentales. Para lograrlo, no sólo tiene que alcanzar eficiencias operativas, sino también debe adquirir tecnología de punta y habilidades de marketing.

En el pasado, los gastos administrativos y el costo de capital de LUKOIL han sido altos en comparación con los de sus competidores occidentales. En Rusia, estas deficiencias crearon sólo problemas menores, porque la competencia consistía exclusivamente en otras empresas petroleras rusas que también padecían las mismas deficiencias operativas heredadas del ex monopolio petrolero de propiedad estatal.

Sin embargo, incluso en Rusia han empezado a aparecer nuevas amenazas competitivas (por ejemplo, BP y TotalFinaElf adquirieron acciones de empresas rusas). No obstante, LUKOIL considera que representan algo más que competencia interna más refinada: también son, en potencia, fuentes valiosas de la tecnología y el conocimiento que necesita para competir no sólo en su país, sino también en el extranjero.

Con esta estrategia en mente, ha colocado a directores independientes de compañías petroleras occidentales en su consejo de administración. Además, ConocoPhillips ahora es propietaria de 20 por ciento de LUKOIL, en parte porque a LUKOIL le interesa aprovechar la experiencia y pericia de la administración de la empresa estadounidense. Mientras tanto, las adquisiciones extranjeras, como Getty en Estados Unidos, presentan otra fuente de personal experimentado, tecnología y pericia competitiva. ■

## PREGUNTAS

1. ¿Qué teorías de comercio ayudan a explicar la posición de Rusia como exportador de petróleo? ¿Por qué? ¿Cuáles no ayudan? ¿Por qué no?
2. ¿Cómo afectan las condiciones políticas y económicas globales los mercados y precios del petróleo en el mundo?
3. Explique el siguiente párrafo en cuanto aplica a Rusia y a LUKOIL:  
*Independientemente de las ventajas que un país puede ganar con el comercio, el comercio internacional empezará sólo si las empresas de ese país tienen ventajas competitivas que les permitan ser comerciantes viables, y deben prever utilidades en las exportaciones e importaciones.*
4. En la situación de LUKOIL, ¿cuál es la relación entre movilidad de los factores y exportaciones?
5. Después de revisar el caso introductorio de este capítulo, compare la función asumida por el gobierno costarricense en el uso de comercio para alcanzar objetivos económicos nacionales con la del gobierno ruso.

## RESUMEN

- Algunas teorías de comercio examinan qué sucedería con el comercio internacional en ausencia de la intervención gubernamental. Otras, prescriben cómo deben intervenir los gobiernos en los flujos comerciales para lograr ciertos objetivos nacionales.
- La teoría de comercio es útil porque ayuda a explicar qué podría producirse competitivamente en un lugar determinado, donde una empresa podría manufacturar determinado producto de manera

eficiente, y si las prácticas gubernamentales podrían interferir con el libre flujo del comercio entre países. Otras teorías se ocupan de explicar las pautas del comercio.

- La teoría mercantilista proponía que un país debía tratar de lograr una balanza comercial favorable (exportar más de lo que importa) para recibir una afluencia de oro. La política neomercantilista también busca una balanza comercial favorable, pero su propósito es lograr algún objetivo social o político.
- La teoría de la ventaja absoluta propone la especialización por medio del libre comercio, porque los consumidores se beneficiarán si pueden comprar productos hechos en el extranjero que sean más baratos que los que se producen en el país.
- Según la teoría de la ventaja absoluta, un país puede producir bienes con mayor eficiencia, porque posee una ventaja natural (por ejemplo, materias primas o clima), o porque tiene una ventaja adquirida (por ejemplo, tecnología o destrezas para lograr una ventaja de producto o proceso).
- La teoría de la ventaja comparativa también propone la especialización mediante el libre comercio, porque afirma que la producción global total puede aumentar aun cuando un país posea una ventaja absoluta en la producción de todos los productos.
- Los estrategias políticas han cuestionado algunos de los supuestos de las teorías de la ventaja absoluta y comparativa. Estos supuestos son: que existe el pleno empleo, que la eficiencia de la producción es siempre uno de los objetivos principales de un país, que los países están satisfechos con sus ganancias relativas, que no hay costos de transporte entre países, que las ventajas parecen ser estáticas y que los recursos se mueven libremente dentro de los países, pero son inmóviles a nivel internacional. Aunque las teorías emplean un análisis de productos de dos países, también son aplicables al comercio entre varios países y a los servicios.
- La teoría del tamaño del país sostiene que como los países que tienen grandes extensiones de tierra cuentan con climas y recursos naturales variados, son por lo general más autosuficientes que los países pequeños. Una segunda razón de esta mayor autosuficiencia es que los centros de producción y los mercados de los países grandes se localizan a una distancia mayor de otros países, lo que aumenta los costos de transporte del comercio exterior.
- La teoría de las proporciones de los factores sostiene que la dotación relativa de tierra, mano de obra y capital de un país determinará los costos relativos de estos factores. A su vez, los costos de estos factores determinarán los bienes que el país puede producir con mayor eficiencia.
- Según la teoría de las semejanzas entre países, en la actualidad, la mayor parte del comercio se lleva a cabo entre países de altos ingresos, porque comparten características de mercado similares y porque producen y consumen mucho más que las economías emergentes.
- Una gran parte de la pauta en dos sentidos de los socios comerciales se puede explicar por la semejanza cultural entre los países, los acuerdos políticos y económicos y la distancia entre ellos.
- Los productos manufacturados comprenden la mayor parte del volumen del comercio entre países de altos ingresos. Este comercio ocurre porque los países distribuyen sus actividades de investigación y desarrollo de manera diferente entre los sectores industriales. También ocurre porque los consumidores de los países de altos ingresos desean y pueden comprar productos con una mayor variedad de características que los que se producen en sus mercados internos.
- La teoría internacional del ciclo de vida del producto (CVP) afirma que las empresas manufacturan los productos primero en los países donde se llevó a cabo su investigación y desarrollo. Éstos son casi siempre países desarrollados. Durante el ciclo de vida del producto, la producción se desplazará a sitios en el extranjero, sobre todo a países en vías de desarrollo, a medida que el producto alcanza las etapas de madurez y declinación.
- El diamante de Porter muestra que hay cuatro condiciones importantes para alcanzar la superioridad competitiva: las condiciones de la demanda; las condiciones de los factores; las industrias relacionadas y de apoyo; y la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.
- Los factores de producción y los bienes terminados se desplazan sólo parcialmente a escala internacional. El costo y la posibilidad de transferir factores de producción, más que exportar productos terminados a otros países, determinarán qué alternativa es la mejor.
- Aunque la movilidad internacional de los factores de producción puede ser un sustituto del comercio, la primera puede estimular el comercio por medio de las ventas de componentes, equipo y productos complementarios.



## TÉRMINOS CLAVE

balanza comercial desfavorable (p. 229)  
 balanza comercial favorable (p. 229)  
 bienes no comerciables (p. 236)  
 diamante de Porter (p. 245)  
 mercantilismo (p. 228)

neomercantilismo (p. 229)  
 teoría de las proporciones de los factores (p. 237)  
 teoría de las semejanzas entre países (p. 240)  
 teoría de movilidad de los factores (p. 250)

teoría del ciclo de vida del producto (CVP) (p. 243)  
 teoría del tamaño del país (p. 236)  
 ventaja absoluta (p. 230)  
 ventaja adquirida (p. 231)  
 ventaja comparativa (p. 232)  
 ventaja natural (p. 230)

## NOTAS FINALES

- 1 *Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes:* Organización Mundial de Comercio, "Trade Profiles: Costa Rica", en <http://stat.wto.org/CountryProfile/WSDBCountryPFView.aspx?Language=E&Country=CR> (se ingresó a la página el 16 de julio de 2007); Debora Spar, *Attracting High Technology Investment: Intel's Costa Rican Plant* (Washington, DC: The World Bank, Foreign Investment Advisory Service Occasional Paper 11, 1998); CIA Factbook, en <http://CIA.GOV/CIA/publications/factbook/geos/cs.html> (se ingresó a la página el 16 de julio de 2007); Gail D. Triner, "Recent Latin American History and Its Historiography", *Latin American Research Review* 38:1 (2003): 219-38; John Weeks, "Trade Liberalisation, Market Deregulation and Agricultural Performance in Central America", *The Journal of Development Studies* 35:5 (junio de 1999): 48-76; Niels W. Ketelhöhn y Michael E. Porter, "Building a Cluster: Electronics and Information Technology in Costa Rica", *Harvard Business School Case 9703422* (7 de noviembre de 2002); John Schellhas, "Peasants Against Globalization: Rural Social Movements in Costa Rica", *American Anthropologist* 103:3 (2001): 862-63; Jose Itzigsohn, *Developing Poverty: The State, Labor Market Deregulation, and the Informal Economy in Costa Rica and the Dominican Republic* (University Park: Pennsylvania University Press, 2000); Roy Nelson, "Intel's Site Selection Decision in Latin America", *Thunderbird, The American Graduate School of International Management Case A06-99-0016*; y Andrés Rodríguez-Clare, "Costa Rica's Development Strategy Based on Human Capital and Technology: How It Got There, The Impact of Intel, and Lessons for Other Countries", *United Nations Human Development Report 2001* (Nueva York: Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, 2001).
- 2 Para un buen estudio del mercantilismo y la época mercantilista, véase Gianni Vaggi, *A Concise History of Economic Thought: From Mercantilism to Monetarism* (Nueva York: Palgrave Macmillan, 2002).
- 3 Para reseñas de la bibliografía, véase Jordan Shan y Fiona Sun, "On the Export-Led Growth Hypothesis for the Little Dragons: An Empirical Reinvestigation", *Atlantic Economic Review* 26:4 (1998): 353-71; y George K. Zestos y Xiangnan Tao, "Trade and GDP Growth: Causal Relations in the United States and Canada", *Southern Economic Journal* 68:4 (2002): 859-74.
- 4 Para un buen análisis de la historia del pensamiento sobre el libre comercio, véase Leonard Gomes, *The Economics and Ideology of Free Trade: A Historical Review* (Cheltenham, RU: Edward Elgar, 2003).
- 5 "Year Round Production of Tomatoes in Iceland", en [www.freshplaza.com/news\\_detail.asp?id=3791](http://www.freshplaza.com/news_detail.asp?id=3791) (se ingresó a la página el 16 de julio de 2007); "The History of Wine Production in Brazil", en [www.brazilian-wines.com/en/brazilie\\_histoire.asp](http://www.brazilian-wines.com/en/brazilie_histoire.asp) (se ingresó a la página el 16 de julio de 2007).
- 6 Para efectos de simplificación, tanto Smith como Ricardo supusieron originalmente un mundo sencillo compuesto sólo por dos países y dos productos. Nuestro ejemplo parte del mismo supuesto. Ahora bien, aunque esta simplificación es poco realista, no disminuye la utilidad de ninguna de las dos teorías: los economistas han aplicado el mismo razonamiento para demostrar las ventajas de la eficiencia en las relaciones comerciales entre varios países y con varios productos. La tesis seminal de Smith se sigue publicando en numerosas ediciones; para una edición confiable reciente, véase *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (Washington: Regnery Publishing, 1998).
- Al igual que la *Riqueza de las naciones* de Smith, la obra fundamental de Ricardo sobre la ventaja comparativa, publicada originalmente en Londres en 1817, se ha reimpresso en numerosas ocasiones a partir de entonces; véase, por ejemplo, *On the Principles of Political Economy and Taxation* (Amherst, NY: Prometheus Books, 1996).
- 7 Para un buen análisis de este pensamiento paradójico, véase Paul R. Krugman, "What Do Undergraduates Need to Know About Trade?", *American Economic Review Papers and Proceedings* (mayo de 1993): 23-26. Para un análisis de los puntos de vista de algunos países en vías de desarrollo respecto a que las condiciones monopólicas les impiden obtener una participación justa en las ganancias del comercio internacional, véase A. P. Thirwell, *Growth and Development*, 6ª ed. (Londres: Macmillan, 1999).
- 8 Véase David Adams, "UN Attempts to Boost Biosafety in Developing World", *Nature*, 24 de enero de 2002: 353; Hemel Hempstead, "World-wide Project to Assess Safety of GM Crops", *Appropriate Technology* 29:1 (enero-marzo de 2002): 37-38.
- 9 "Nicaraguan Protest", *Tiquicia's Blog*, 26 de abril de 2006, en <http://tiquicia-cr.blogspot.com/2006/04/nicaraguan-protest.html> (se ingresó a la página el 17 de julio de 2007).
- 10 Eli J. Heckscher, *Heckscher-Ohlin Trade Theory* (Cambridge, MA: MIT Press, 1991).
- 11 Para un análisis de cómo la teoría no concuerda con la realidad del comercio, véase Antoni Esteveadeordal y Alan M. Taylor, "A Century of Missing Trade?", *The American Economic Review* 92:1 (2002): 383-93. Para un estudio que apoya la teoría, véase Yong-Seok Choi y Pravin Krishna, "The Factor Content of Bilateral Trade: An Empirical Test", *The Journal of Political Economy* 112:4 (2004): 887-915.
- 12 Véase, por ejemplo, Donald R. Davis y David E. Weinstein, "An Account of Global Factor Trade", *The American Economic Review* 91:5 (2001): 1423-53; Oner Guncavdi y Suat Kucukciñi, "Foreign Trade and Factor Intensity in an Open Developing Country: An Input-Output Analysis for Turkey", *Russian & East European Finance and Trade* 37:1 (2001): 75-88.
- 13 Véase, por ejemplo, P. Krugman y A. J. Venables, "Globalization and the Inequality of Nations", *Quarterly Journal of Economics* 110 (1995): 857-80.
- 14 Véase Paul Krugman, "Scale Economies, Product Differentiation, and the Patterns of Trade", *The American Economic Review* 70 (1980): 950-59; James Harrigan, "Estimation of Cross-Country Differences in Industry Production Functions", *Journal of International Economics* 47:2 (1999): 267-93.
- 15 Drusilla K. Brown y Robert M. Stern, "Measurement and Modeling of the Economic Effect of Trade and Investment Barriers in Services", *Title Review of International Economics* 9:2 (2001): 262-86, analizan el papel de las economías de escala y las barreras comerciales.
- 16 Véase Gianmarco I. P. Ottaviano y Diego Puga, "Agglomeration in the Global Economy: A Survey of the 'New Economic Geography'", *The World Economy* 21:6 (1998): 707-31; Ottaviano, Takatoshi Tabuchi y Jacques-François Thisse, "Agglomeration and Trade Revisited", *International Economic Review* 43:2 (2002): 409-35.
- 17 Stefan B. Linder, *An Essay on Trade Transformation* (Nueva York: Wiley, 1961).

- 18 Dirk Pilat, "The Economic Impact of Technology", *The OECD Observer* 213 (agosto-septiembre de 1998): 5–8.
- 19 Anthony J. Venables, "Shifts in Economic Geography and Their Causes", *Economic Review—Federal Reserve Bank of Kansas City* 91:4 (2006): 61–85, refiriéndose a una obra de R. Hausmann y D. Rodrik, "Economic Development as Self Discovery" (2003), documento de trabajo de Harvard Kennedy School.
- 20 Dos análisis del comercio intraindustrial son: Don P. Clark, "Determinants of Intraindustry Trade between the United States and Industrial Nations", *The International Trade Journal* 12:3 (otoño de 1998): 345–62; H. Peter Gray, "Free International Economic Policy in a World of Schumpeter Goods", *The International Trade Journal* 12:3 (otoño de 1998): 323–44.
- 21 Daniel Michaels, "Landing Rights", *Wall Street Journal*, 30 de abril de 2002: A1+.
- 22 "That's Snow-Biz", *The Economist*, 13 de abril de 1996: 58.
- 23 Terry Hall, "NZ Finds Pirated Varieties in Chile", *Financial Times*, 21 de enero de 1999: 24.
- 24 Anthony J. Venables, "Shifts in Economic Geography and Their Causes", *Economic Review—Federal Reserve Bank of Kansas City* 91:4 (2006): 61–85.
- 25 Jeffrey A. Frankel y David Romer, "Does Trade Cause Growth?", *The American Economic Review* 89:3 (junio de 1999): 379–99.
- 26 J. L. Gallup y J. Sachs, "Geography and Economic Development", en B. Pleskovic y J. E. Stiglitz, editores, *Annual World Bank Conference on Development Economics* (1998).
- 27 Véase Raymond Vernon, "International Investment and International Trade in the Product Life Cycle", *Quarterly Journal of Economics* (mayo de 1996): 190–207; David Dollar, "Technological Innovation, Capital Mobility, and the Product Cycle in North–South Trade", *American Economic Review* 76:1 (1986): 177–90.
- 28 Esto es válido según varios indicadores. Véase, por ejemplo, International Bank for Reconstruction and Development, "Science and Technology", *The World Development Indicators* (Washington, DC: 2000), p. 300.
- 29 Kiyohiko Ito y Vladimir Pucik, "R&D Spending, Domestic Competition, and Export Performance of Japanese Manufacturing Firms", *Strategic Management Journal* 14 (1993): 61–75.
- 30 Hubert Schmitz, "Reducing Complexity in the Industrial Policy Debate", *Development Policy Review* 25:4 (2007): 417–28.
- 31 James Kynge y Elisabeth Robinson, "Singapore to Revise Trade Priorities", *Financial Times*, 21 de enero de 1997: 6.
- 32 Sonny Nwankwo y Darlington Richards, "Institutional Paradigm and the Management of Transitions: A Sub-Saharan African Perspective", *International Journal of Social Economics* 31:1/2 (2004): 111.
- 33 Jeffrey Sachs, "Institutions Matter, But Not Everything", *Finance and Development* (junio de 2003): 38–41.
- 34 Nwankwo y Richards, "Institutional Paradigm and the Management of Transitions", 111.
- 35 Andrés Rodríguez-Clare, "Clusters and Comparative Advantage: Implications for Industrial Policy", *Journal of Development Economics* 82 (2007): 43–57.
- 36 Paul Krugman y Alasdair M. Smith, editores, *Empirical Studies of Strategic Trade Policies* (Chicago: University of Chicago Press, 1993); Howard Pack y Kamal Saggi, "Is There a Case for Industrial Policy?", *The World Bank Research Observer* 21:2 (2006): 267.
- 37 Paul M. Sherer, "Thailand Trips in Reach for New Exports", *Wall Street Journal*, 27 de agosto de 1996: A8.
- 38 Richard Brahm, "National Targeting Policies, High-Technology Industries, and Excessive Competition", *Strategic Management Journal* 16 (1995): 71–91.
- 39 Andrea E. Goldstein y Steven M. McGuire, "The Political Economy of Strategic Trade Policy and the Brazil-Canada Export Subsidies Saga", *The World Economy* 27:4 (2004): 541.
- 40 Theresa M. Greaney, "Strategic Trade and Competition Policies to Assist Distressed Industries", *The Canadian Journal of Economics* 32:3 (1999): 767.
- 41 UN Population Division, en [www.un.org/esa/population/unpop](http://www.un.org/esa/population/unpop).
- 42 International Organization for Migration, *World Migration Report 2000*, en [www.iom.int](http://www.iom.int).
- 43 Ron Hutcheson, "Defining 'American'", *Miami Herald*, 2 de abril de 2006: 16A.
- 44 Richard B. Freeman, "People Flows in Globalization", *Journal of Economic Perspectives* 20:2 (2006): 145–70.
- 45 John Salt, "The Future of International Labor Migration", *Migration Review* 26:4 (2002): 1077.
- 46 Ben Dolven, "China Recruits Foreign Talent", *Wall Street Journal*, 15 de abril de 2004: A13.
- 47 "Making the Most of an Exodus", *The Economist*, 23 de febrero de 2002: 41–42.
- 48 *Trends in International Migration*, en [oecd.org/dataoecd/7/49/24994376](http://oecd.org/dataoecd/7/49/24994376) (se ingresó a la página el 18 de marzo de 2005).
- 49 Freeman, "People Flows in Globalization".
- 50 Véase C. Chris Rodrigo, "East Asia's Growth: Technology or Accumulation?", *Contemporary Economic Policy* 18:2 (2000): 215–27; Paul Krugman, "The Myth of Asia's Miracle", *Foreign Affairs* 73:6 (1994): 62–78.
- 51 Richard Lapper, "Latin Americans Scale Summit of the Remittance League", *Financial Times*, 26 de marzo de 2004: 2, con datos del Banco Interamericano de Desarrollo.
- 52 Keith Head y John Ries, "Exporting and FDI as Alternative Strategies", *Oxford Review of Economic Policy* 20:3 (2004): 409–29.
- 53 Véase Frank D. Bean y otros, "Circular, Invisible, and Ambiguous Migrants: Components of Differences in Estimates of the Number of Unauthorized Mexican Migrants in the United States", *Demography* 38:3 (2001): 411–22; Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, *World Investment Report 2000: Cross-Border Mergers and Acquisitions and Development* (Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas, 2000), p. 312.
- 54 June Kronholtz, "Immigrant Labor or Machines?", *Wall Street Journal*, 19 de diciembre de 2006: A4.
- 55 *Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes*: "Alliances, Acquisitions Key to LUKOIL Ambitions", *International Petroleum Finance*, 8 de junio de 2007: 1; Sabrina Tavernise y Peter S. Green, "Oil Concerns in Russia Branch Out", *New York Times*, 2 de abril de 2002: W1; Bhushan Bahree, "Western Oil Flirts with Russia Firms, Insider Says", *Wall Street Journal*, 29 de abril de 2002: A13; Reuters, "Möbius and Chevron Exec Nominated for LUKOIL Board", 17 de enero de 2002, en [http://biz.yahoo.com/rf/020117/117507998\\_1.html](http://biz.yahoo.com/rf/020117/117507998_1.html); Paul Starobin, "LUKOIL Is Lonesome", *Business Week Online*, 24 de abril de 2000, en [www.businessweek.com:2000/00\\_17/b3678229.htm?scriptFramed](http://www.businessweek.com:2000/00_17/b3678229.htm?scriptFramed); "LUKOIL Oil Company", en [www.lukoil.com](http://www.lukoil.com); "LUKOIL Expands at Home and Abroad", *Hart's European Fuels News*, 7 de marzo de 2001; "Focus, the Russians Are Coming", *Petroleum Economist*, 31 de diciembre de 2000; Andrew Jack y Arkady Ostrovsky, "LUKOIL in U.S. Petro Deal", *Financial Times*, 4 de noviembre de 2000: 8; David Ignatius, "The Russians Are Pumping", *Pittsburgh Post-Gazette*, 28 de diciembre de 2001: A-21; Tina Obut, "Perspective on Russia's Oil Sector", *Oil & Gas Journal*, 1 de febrero de 1999: 20; LUKOIL Annual Report, varios años; "Event Brief of September 30: ConocoPhillips and LUKOIL", *CCBN Wire Service*, 30 de septiembre de 2004; "LUKOIL Leading Peers in Adding to Production outside Russia", *Platts Oilgram News*, 13 de abril de 2004: 1; "World Oil Price Chronology", marzo de 2005, en [www.eia.doe.gov/emeu/cabs/chron](http://www.eia.doe.gov/emeu/cabs/chron) (se ingresó a la página el 8 de marzo de 2005); y "Russia", [www.cia.doe.gov/cabs/russia](http://www.cia.doe.gov/cabs/russia) (se ingresó a la página el 21 de julio de 2007).

# 7

capítulo siete

## Influencia gubernamental en el comercio

### Objetivos

- Explicar los argumentos de las políticas gubernamentales que fomentan o restringen el comercio
- Examinar los efectos de los grupos de presión en las políticas comerciales
- Describir los efectos potenciales y reales de la intervención gubernamental en el libre flujo del comercio
- Ilustrar los principales medios que se emplean para restringir y regular el comercio
- Demostrar las incertidumbres y las oportunidades que crean en los negocios las políticas comerciales gubernamentales

*Un poco de ayuda sirve mucho.*

—Proverbio francés



## CASO: El nuevo traje del emperador (y el de todos los demás): la industria textil y del vestido

La mayoría de los países tienen una larga historia de protección de su industria textil y del vestido, porque se trata de productos esenciales para todos los ciudadanos.<sup>1</sup> Esta producción también da empleo a muchas personas, y el empleo es una cuestión muy delicada en términos políticos. Desde la década de 1950, Estados Unidos y varios países europeos negociaron restricciones voluntarias a la exportación con China, Hong Kong, India, Japón y Pakistán. Aunque estos países limitaron “voluntariamente” sus exportaciones, los acuerdos no tenían en realidad nada de voluntario. Si no hubieran aceptado, Estados Unidos y

más desarrolladas) negociarían cuotas (restricciones cuantitativas) con los países exportadores (sobre todo economías en vías de desarrollo).

Además de las cuotas, los países desarrollados también impusieron aranceles (impuestos) a los textiles y ropa de importación que, sumados a los precios, los hacían menos competitivos. Las tasas arancelarias eran, y aún lo son, muy complejas y varían por el origen del producto y por descripciones detalladas del producto. Por ejemplo, una tabla de impuestos estadounidense actual especifica una tasa arancelaria (de entre

**MAPA 7.1 Ganadores y perdedores de la desaparición del Acuerdo Multifibras (AMF)**



los países europeos sin duda habrían limitado las importaciones de varios productos de estos países.

### EL ACUERDO MULTIFIBRAS

Estos acuerdos produjeron más acuerdos, que culminaron con el Acuerdo Multifibras (AMF) de 1974, que suscribieron más de 40 países y duró hasta principios de 2005. El AMF contenía cláusulas para que los países importadores (sobre todo econo-

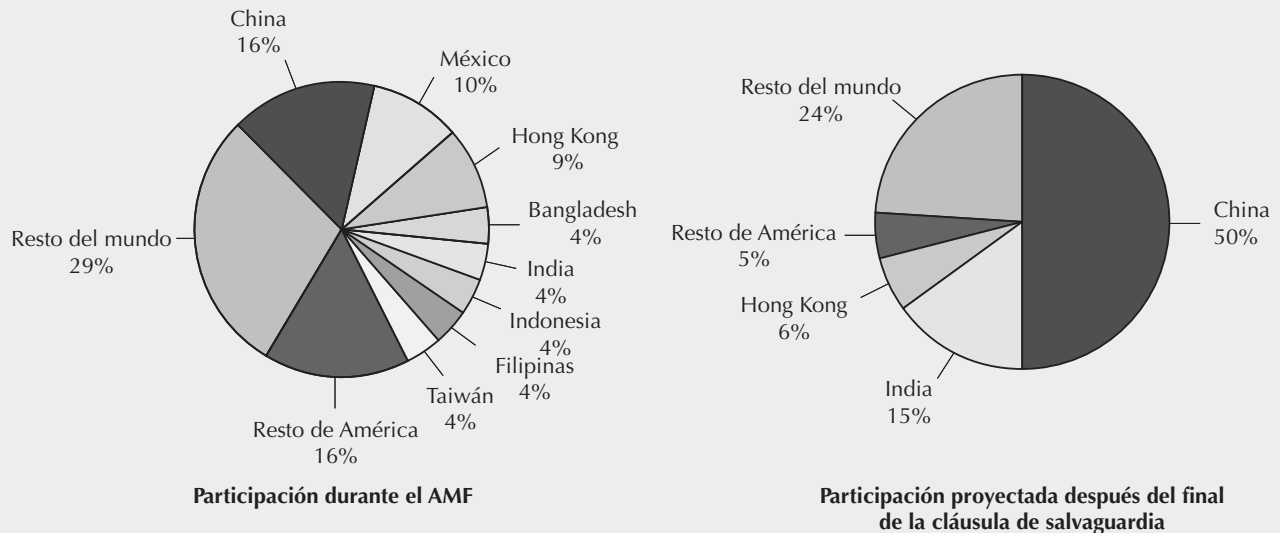
7.7 y 21.7 por ciento dependiendo del origen) para el “satén blanqueado o las telas asargadas, que contienen 85 por ciento o más de algodón por peso y que no pesan más de 200 gramos por metro cuadrado”.

Sin embargo, en las décadas posteriores a la entrada en vigor del AMF, los países desarrollados se preocuparon más por dos condiciones que predominaban en los países en vías de desarrollo: 1) la piratería de los derechos de propiedad intelectual, y 2) la protección comercial de los servicios, como los

### FIGURA 7.1 Participación de mercado de la ropa importada en Estados Unidos

El gráfico del lado izquierdo muestra la distribución de la participación de mercado durante el tiempo en que el Acuerdo Multifibras de 1974 estuvo en vigor (hasta principios de 2005). La distribución proyectada subsiguiente se muestra en el gráfico de la derecha; es decir, una vez que la cláusula de salvaguardia del AMF dejó de tener vigencia.

Fuente: Los datos se tomaron de la Secretaría de la OMC, Documento de análisis núm. 5, Hildegunn Kyvik Nordås, "The Global Textile and Clothing Industry Post the Agreement on Textiles and Clothing", 2004.



bancarios. Así, a cambio de que los países en vías de desarrollo se comprometieran a restringir la piratería y a permitir la entrada de inversiones en servicios, los países desarrollados accedieron a dismantlar el AMF en un periodo de 10 años a partir de 1995.

Sin embargo, había una cláusula de salvaguardia que preveía que los países importadores limitaran las importaciones chinas hasta 2008 a no más de 8 por ciento por encima de la cifra del año anterior. Como China es considerado el competidor más formidable, ha habido inquietud por la participación de mercado después de 2008. Una de estas proyecciones se muestra en la figura 7.1 junto con las cifras al final del AMF.

### REPERCUSIONES: DESDE 1995

La producción de ropa es idónea para las economías en vías de desarrollo debido a la intensidad de mano de obra de la industria, el empleo de aproximadamente cinco veces más trabajadores no calificados que calificados, y la disponibilidad de la maquinaria y tecnología más recientes a costo relativamente bajo. La producción de textiles requiere más capital y tecnología, pero los países en vías de desarrollo tienen ventaja de localización por los beneficios que se derivan de tener la producción de textiles cerca de la producción de ropa.

Por consiguiente, los países en vías de desarrollo creen que tienen mucho que ganar si obtienen acceso cada vez más amplio a los mercados de los países industrializados. De hecho, en varios de estos países (como Bangladesh, Macao, Camboya, Pakistán, El Salvador, Mauricio, Sri Lanka y República Dominicana), los textiles y la ropa representan más de la mitad de sus exportaciones de mercancías. El mapa 7.1 destaca estos países, junto con China e India, los dos países que se espera que sean los grandes ganadores con la desaparición del AMF.

Mientras tanto, a los productores de los países industrializados les preocupa que no puedan sobrevivir sin protección. En 2006, la producción extranjera ya había captado 32 por ciento del mercado textil y 71 por ciento del mercado de la ropa en Estados Unidos. Entre 1980 y 2006, el empleo en la industria textil y del vestido en Estados Unidos cayó de 2.1 millones a 610,000. Aunque una parte de esta caída se debe a ganancias de productividad, buena parte puede atribuirse al desplazamiento de la producción estadounidense por las importaciones.

### La estrategia del NCTO

Al Consejo Nacional de Organizaciones Textiles (NCTO), que representa a las industrias textil y del vestido estadounidenses, le preocupa muchísimo la competencia china, y desempeñó una función decisiva en lograr que



el gobierno de Estados Unidos invocara la cláusula de salvaguardia contra las importaciones chinas. Para implementar la protección, el NCTO ha lanzado un ataque en tres frentes:

1. Demostrar que las industrias estadounidenses se encuentran en peligro.
2. Convencer a las autoridades que protegerlas conviene a los intereses nacionales.
3. Conseguir aliados que apoyen la necesidad de protección.

El NCTO se apresuró a señalar la pérdida de empleos en estas industrias (12,200) durante el primer mes después de la desaparición del AMF y antes de invocar la cláusula de salvaguardia. Además, Estados Unidos registró el déficit comercial de mayor magnitud en la historia con un solo país, China. Finalmente, el NCTO dio a conocer al público lo que había ocurrido en otras industrias estadounidenses (bicicletas, iluminación, juguetes, adornos navideños, aparatos electrodomésticos y calzado de goma) donde la producción china se apoderó de más de la mitad del mercado estadounidense.

**Tres argumentos del NCTO** El NCTO se centró en tres argumentos para justificar que la protección convenía a los intereses nacionales: desempleo, competencia china injusta y el papel de la industria en la seguridad nacional. El NCTO usó el argumento del desempleo no sólo en términos de los probables desplazamientos (calculando una pérdida de más de 600,000 empleos), sino también porque muchos trabajadores de esta industria carecían de preparación y tenían pocas posibilidades de capacitarse para nuevos empleos. Así, la pérdida de empleos crearía problemas sociales y de bienestar mucho más graves que la pérdida de empleos en muchas otras industrias.

Curiosamente, el NCTO no ha argumentado que la mano de obra barata de China sea una desventaja injusta. En efecto, ha ilustrado que los productores de varios países tienen salarios todavía más bajos, están situados más cerca de Estados Unidos e imponen menos aranceles cuando exportan a Estados Unidos que los productores chinos. En cambio, el NCTO ha demostrado que el gobierno chino es el principal propietario de esta industria, está dispuesto y es capaz de soportar pérdidas para conseguir mercados y ha gastado más de 600 millones de dólares para salvar a su productor más grande. Además, el NCTO ha sostenido que China ha mantenido los precios en un nivel bajo porque deliberadamente subvalúa su moneda, infringiendo los acuerdos suscritos con el Fondo Monetario Internacional.

Por último, el NCTO ha señalado el papel de la industria que provee al ejército estadounidense de todo, desde uniformes hasta ropa protectora de alta tecnología. Cuando se toma en cuenta cada una de las tallas, suministra más de 30,000 artículos diferentes. Ha implicado que el país no debe comprar uniformes militares a proveedores extranjeros.

**Resultados mixtos** Los esfuerzos para conseguir aliados han tenido resultados mixtos. Por un lado, debido a que la pérdida estimada de empleos se encuentra altamente concentrada en ciertas zonas geográficas, tiene suficiente importancia como para que algunos miembros del congreso se muestren a favor de la protección. También han tenido éxito en conseguir aliados entre grupos que se encontrarían en desventaja con una industria textil y del vestido más pequeña en Estados Unidos, como son los productores de algodón.

Por otro lado, algunos partidarios tradicionales han demostrado menos apoyo. Por ejemplo, la industria estadounidense de los muebles ya no depende tanto de los textiles de ese país porque ha trasladado una gran parte de su producción a China. Además, aunque los productores estadounidenses de textiles y ropa históricamente se habían unido para pedir protección contra las importaciones, no siempre se han apoyado en los últimos tiempos. Una razón es que muchos de los productores de ropa creen que las importaciones de textiles les ayudan a ahorrar en costos y les dan la variedad que los hace más competitivos. Algunos productores de ropa de alta costura también piensan que su trabajo de diseño los hace inmunes a la competencia en precios.

Además, muchas empresas estadounidenses de ropa ya han establecido operaciones de producción en otros lugares; por ejemplo, en Asia y América Latina. Los comerciantes minoristas de ropa han luchado abiertamente por promover las importaciones porque creen que con los precios más bajos aumentarán las ventas. Por último, algunos sectores económicos, como la industria de envíos en contenedores, han declarado públicamente que despedirán personal si las restricciones comerciales reducen las exportaciones chinas de manera considerable.

**Aliados insólitos contra la amenaza china** De modo sorprendente, el NCTO ha conseguido algunos de sus aliados más incondicionales entre las economías en vías de desarrollo que tenían cuotas para vender en Estados Unidos en la era del AMF. En muchos de estos países el mercado se ha contraído durante el periodo de 10 años para el retiro gradual del AMF. Por ejemplo, El Salvador perdió casi 6,000 empleos en la industria del vestido en 2004. Así, la principal preocupación de estos países es que no puedan competir con China.



Más de 50 naciones han tratado de convencer a Estados Unidos y a la Unión Europea de que impongan nuevas restricciones para impedir que los productores chinos asuman el control del mercado. Este cabildeo se ha tomado en serio porque tanto Estados Unidos como la Unión Europea a menudo necesitan el apoyo político de estos países y usan medidas económicas para conseguirlo. Por ejemplo, Estados Unidos ofreció a Turquía más acceso al mercado textil estadounidense para lograr que Turquía cooperara en la invasión de Irak.

Al mismo tiempo, existe preocupación en Estados Unidos respecto a que no se puede alejar demasiado a China sin que los chinos tomen represalias. Las represalias podrían ser económicas, como comprar un avión de pasajeros a Airbus Industrie en lugar de a Boeing, o vender una gran parte de las tenencias de bonos del Tesoro estadounidense, que este país necesitaba vender a extranjeros debido a sus déficits comerciales y presupuestarios. Las represalias también podrían ser políticas, como no cooperar con las sanciones contra las actividades nucleares de Irán y Corea del Norte.



## Introducción

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

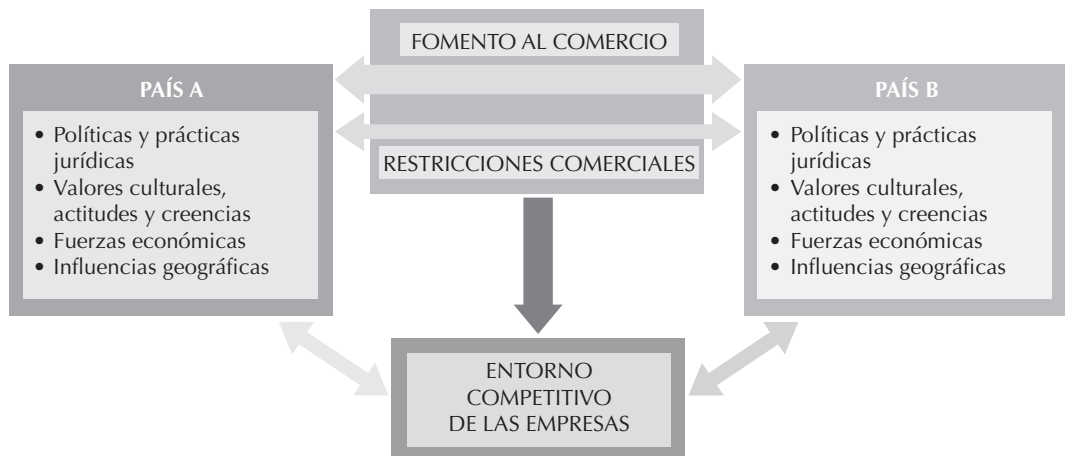
Como se demostró en el capítulo 6, la *especialización* (aunada al comercio) puede incrementar la producción de ciertos productos en un país; también se observó que las teorías de la *ventaja absoluta* y la *ventaja comparativa* apoyan el argumento de que el libre comercio estimula la especialización y la producción más eficiente. Aquí se señala que las políticas **proteccionistas**, aunque a veces se justifican, pueden impedir el proceso que gira en torno de la especialización.

En determinado momento, usted podría trabajar o tener acciones de una empresa cuyo desempeño, o incluso su supervivencia, dependiera de las políticas comerciales gubernamentales. Estas políticas pueden afectar la capacidad de los productores extranjeros para competir en el mercado interno. Pueden limitar o ampliar la capacidad para vender en el exterior, por ejemplo, prohibiendo o subsidiando la exportación de ciertos productos a determinados países, o haciendo más difícil o fácil comprar lo que necesita a proveedores extranjeros. En conjunto, estas medidas gubernamentales de restricción y apoyo competitivo se conocen como **proteccionismo**.

Las restricciones ilustradas en el caso introductorio no son atípicas: todos los países regulan el flujo de bienes y servicios que pasan por sus fronteras. La figura 7.2 ilustra las presiones sobre los gobiernos para que regulen el comercio y el efecto subsiguiente de las regulaciones gubernamentales en las posiciones competitivas de las empresas. Este capítulo comienza revisando los argumentos económicos y no económicos del proteccionismo comercial, y continúa con la explicación de las principales formas de control comercial y sus efectos en las decisiones de operación de las empresas.

### FIGURA 7.2 Factores físicos y sociales que afectan el flujo de bienes y servicios

En respuesta a una variedad de factores físicos y sociales (por ejemplo, políticos, jurídicos, de comportamiento, económicos y geográficos), los gobiernos adoptan medidas diseñadas para fomentar o restringir los flujos del comercio internacional. Estas medidas afectan invariablemente el *entorno competitivo* en que operan las empresas, ya sea fortaleciendo u obstaculizando su capacidad de competir a escala internacional. Hasta cierto punto, desde luego, lo contrario también es válido: las empresas influyen en las políticas comerciales gubernamentales que afectan sus actividades.



## Resultados contradictorios de las políticas comerciales

A pesar de los beneficios del libre comercio, los gobiernos intervienen en el comercio para lograr objetivos económicos, sociales o políticos. Los funcionarios gubernamentales aplican políticas comerciales que, según su parecer, tienen una mayor probabilidad de beneficiar al país y a sus ciudadanos y, en algunos casos, a su continuidad política personal. Los conflictos frecuentes en el resultado de las políticas complican la determinación de la mejor manera de influir en el comercio. Por ejemplo, dos de los propósitos originales del AMF eran ayudar a los trabajadores de los países en vías de desarrollo y mantener el empleo en una industria delicada en el país de origen; en realidad, ayudó a los trabajadores de algunos países en vías de desarrollo y puso en desventaja a los de otros, benefició a los trabajadores de la industria textil y del vestido de Estados Unidos y trasladó los costos adicionales a los consumidores.

En general, a los gobiernos también les gusta ayudar a las empresas e industrias en dificultades sin perjudicar a las que funcionan bien. Muchas veces este objetivo es imposible, sobre todo si otros países toman represalias en contra de las acciones proteccionistas de un gobierno. Por ejemplo, las restricciones adicionales que Estados Unidos impuso a las importaciones de ropa y textiles chinos podrían ser causa de que China adoptara medidas contra las empresas estadounidenses que funcionan en China, preocupación que ha expresado el director de política comercial global de Procter & Gamble.<sup>2</sup>

### EL PAPEL DE LAS PARTES INTERESADAS

Las propuestas de reforma de las regulaciones comerciales a menudo desencadenan debates acalorados entre la gente y los grupos que creen ser afectados (las así llamadas *partes interesadas*). Por supuesto, los que resultan afectados de manera más directa tienden a protestar más. Por ejemplo, los grupos de interés de Estados Unidos cuya manutención depende de una base estadounidense de producción de ropa (trabajadores, propietarios, proveedores y políticos locales) están luchando para limitar las importaciones de ropa y textiles. Los trabajadores desplazados se ven obligados a buscar nuevos trabajos en otras industrias, incluso quizá en otras ciudades. Temen el desempleo prolongado, reducción de los ingresos, condiciones laborales inciertas y ambientes sociales inestables. La gente amenazada de esta manera tiende a protestar con frecuencia y en voz alta.

**El papel de los consumidores** En contraste, los consumidores (que también son partes interesadas) típicamente compran el mejor producto que pueden encontrar por el precio que están dispuestos a pagar, a menudo sin conocer o importarles el origen del producto. Es común que no se den cuenta de lo que suben los precios al menudeo en conjunto como consecuencia de las restricciones a las importaciones. Además, como los costos para el consumidor se reparten por lo general entre muchas personas a lo largo del año, los consumidores casi no lo notan. Por ejemplo, las restricciones de la Unión Europea a las importaciones de plátano cuestan a los consumidores de la UE aproximadamente 2,000 millones de dólares al año a causa de los costos más altos del plátano, una cantidad muy considerable en total, pero trivial para cada plátano o cada consumidor.

De modo similar, las restricciones estadounidenses a las importaciones de cacahuate y azúcar aumentan el precio de la crema de cacahuate y los productos de confitería en Estados Unidos.<sup>3</sup> Aunque los consumidores estuvieran enterados de este sobrepeso, pocos se sentirían impulsados a reunirse con el fin de presionar a sus líderes gubernamentales para que corrigieran la situación.

## Argumentos económicos a favor de la intervención gubernamental

La intervención gubernamental en el comercio puede clasificarse como económica o no económica, como lo muestra la tabla 7.1. Comencemos por analizar algunos de los principales *argumentos económicos*.

**TABLA 7.1 Por qué los gobiernos intervienen en el comercio**

Argumentos económicos	Argumentos no económicos
Evitar el desempleo	Mantener las industrias esenciales
Proteger a las industrias nacientes	Tratar con países hostiles
Promover la industrialización	Mantener o extender esferas de influencia
Mejorar la posición comparativa	Conservar la identidad nacional

Todos los países tratan de influir en el comercio, y cada uno tiene objetivos económicos, sociales y políticos:

- Objetivos contradictorios.
- Grupos de interés.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 5, definimos **partes interesadas** como todos los grupos (accionistas, empleados, clientes, sociedad en general) cuyos intereses debe satisfacer de manera equilibrada una empresa que desea sobrevivir.

Los desempleados pueden formar un grupo de presión eficaz para restringir las importaciones.

Las restricciones a las importaciones para crear empleo en el país:

- Pueden ocasionar represalias por parte de otros países.
- Hay menos probabilidad de que economías pequeñas puedan combatir las con represalias eficaces.
- Hay menos probabilidad de que otros países respondan con represalias si las implantan economías pequeñas.
- Pueden reducir el número de empleos relacionados con las exportaciones debido al aumento de precios de los componentes.
- Pueden reducir el número de empleos relacionados con las exportaciones debido a los ingresos menores en el extranjero.

## COMBATE DEL DESEMPLEO

Probablemente no existe un grupo de presión más eficaz que los desempleados; ningún otro grupo tiene el tiempo ni la motivación para protestar en público, contactar a los representantes gubernamentales y confrontar a las organizaciones. La fotografía de la parte inferior de esta página muestra un ejemplo de un grupo que protesta contra el libre comercio. Los trabajadores desplazados a menudo son los menos aptos para encontrar otro trabajo con un salario comparable. En promedio, los trabajadores desplazados por el comercio en Estados Unidos ganan alrededor de 13 por ciento menos en su nuevo empleo que el salario que percibían en su trabajo anterior; más de una tercera parte han sufrido una reducción de 30 por ciento en los salarios.<sup>4</sup>

Se han registrado efectos similares en Alemania, Canadá y Francia.<sup>5</sup> Además, los trabajadores desplazados a menudo usan las prestaciones de desempleo para sufragar sus gastos de manutención y no para capacitarse en otros oficios, con la esperanza de que los rehabiliten en el puesto que tenían. Cuando tratan de capacitarse, muchos trabajadores, en especial los más viejos, carecen de los antecedentes educativos necesarios para adquirir las competencias necesarias. Peor aún, algunos se capacitan para trabajos que no se concretan.

**¿Qué tiene de malo fijarse el pleno empleo como objetivo económico?** Aunque el pleno empleo es un objetivo económico de cada país, es problemático usar la política comercial para lograrlo. Desde el punto de vista práctico, limitar las importaciones para generar empleos tal vez no funcione del todo como se espera. Incluso si el objetivo se logra, los costos pueden ser altos y alguien tiene que pagarlos.

**La perspectiva de las represalias** Una dificultad asociada con la restricción de las importaciones con el objetivo de crear empleos es que otros países generalmente toman represalias y aplican sus propias restricciones. Es decir, las restricciones comerciales que tienen el propósito de apoyar a las industrias nacionales comúnmente desencadenan una caída de la producción en otros países y éstos reaccionan. Por ejemplo, la UE, Brasil y Japón amenazaron con restringir las compras de productos estadounidenses, como naranjas, cuando Estados Unidos impuso restricciones a la importación de acero producido en esos países. Éste fue uno de los factores que influyó en la decisión de Estados Unidos de rescindir la protección de su propia industria del acero.<sup>6</sup>

Sin embargo, dos factores pueden reducir los efectos de las represalias. En primer lugar, los países exportadores pequeños son menos importantes en el proceso de las represalias. Por ejemplo, si Estados Unidos quisiera limitar aún más las importaciones de ropa, China tendría más poder para tomar represalias que Mauricio. Además, es menos probable que Estados Unidos decidiera tomar represalias contra las restricciones comerciales de Mauricio que contra las de China, porque este último país puede afectar más la economía estadounidense. En segundo lugar, las represalias que reducen el empleo en una industria intensiva en capital quizá no afecten el empleo en la misma medida que el valor de la pérdida comercial podría implicar.

Por ejemplo, si Estados Unidos limita las importaciones de ropa china, que comúnmente es un producto intensivo en mano de obra, cualquier represalia china que resulte en contra de las exportaciones estadounidenses del mismo valor en una industria intensiva en capital, por ejemplo, los semiconductores producidos en Estados Unidos, amenazaría menos empleos en

Protesta de agricultores en Cairns, Australia. Los agricultores se reunieron pacíficamente fuera del edificio en una manifestación para exigir mayor protección para su sector.



Estados Unidos que los que este país ganaría manteniendo la producción de ropa. Además, los trabajadores altamente calificados de la industria de los semiconductores podrían encontrar otro empleo con más facilidad que los trabajadores semicalificados.

Incluso si ningún país toma represalias, el país que restringe las importaciones puede ganar empleos en un sector sólo para perder empleos en cualquier otro. ¿Por qué? Existen tres factores que deben tomarse en consideración:

1. *La disminución de las importaciones de un producto significa menos empleos en el manejo de las importaciones.*
2. *Las restricciones a las importaciones pueden provocar menos ventas en otras industrias porque éstas tienen que incurrir en costos más altos para conseguir los componentes que necesitan.* Por ejemplo, las restricciones estadounidenses a las importaciones de acero crearon problemas de competitividad en la fabricación de automóviles en Estados Unidos, y GM, Ford, DaimlerChrysler, Toyota, Honda y Nissan unieron fuerzas y lograron convencer a las autoridades de que eliminaran las restricciones.<sup>7</sup>
3. *Las importaciones estimulan las exportaciones, aunque de manera menos directa, ya que incrementan los ingresos de los países extranjeros, así como sus ganancias de divisas, que luego los consumidores extranjeros usan para comprar nuevas importaciones.* Por tanto, restringir los ingresos en el extranjero tiene cierto efecto negativo en los ingresos y el empleo nacionales.

**Análisis de las ventajas y desventajas** Al decidir si es conveniente restringir las importaciones para crear empleos, los gobiernos deben comparar los costos de los precios más altos que provocaría la limitación de las importaciones con los costos del desempleo y la producción desplazada que generaría la liberalización del comercio. Además, deben tomar en consideración los costos de las políticas diseñadas para aliviar la situación difícil de los trabajadores desplazados, como las prestaciones de desempleo o de readiestramiento.

Éstas son tareas complicadas que implican cuestiones económicas y sociales difíciles. Por ejemplo, es difícil calcular el precio de la aflicción que sufren las personas que pierden sus empleos debido a la competencia de las importaciones. También es difícil que los trabajadores entiendan que pueden tener una mejor posición económica (debido a los precios más bajos) aunque deban pagar más impuestos para financiar las prestaciones de seguridad social o desempleo para las personas que perdieron sus empleos debido al aumento de las importaciones.

En resumen, el desempleo persistente obliga a muchos grupos a exigir que se implanten medidas proteccionistas. Sin embargo, los hechos demuestran que los esfuerzos para reducir el desempleo por medio de las restricciones a la importación son, por lo general, ineficaces.<sup>8</sup> El desempleo, en sí mismo, se combate mejor con políticas fiscales y monetarias. Si las restricciones a las importaciones no aumentan el empleo interno, los ciudadanos del país tendrán que pagar los costos de los precios e impuestos más altos. Además, si los gerentes creen que la protección comercial es una política a largo plazo, es posible que no sientan ninguna urgencia competitiva en invertir en innovación tecnológica, lo que privaría a los consumidores de productos de mejor calidad a precios más bajos.

## PROTECCIÓN DE LAS “INDUSTRIAS NACIENTES”

En 1792, Alexander Hamilton, secretario del tesoro de Estados Unidos, presentó lo que se ha convertido en uno de los argumentos más antiguos a favor del proteccionismo. El **argumento de la industria naciente** sostiene que un gobierno debe proteger a una industria emergente de la competencia extranjera garantizándole una gran parte del mercado interno, hasta que sea capaz de competir por sí misma. Muchos países en vías de desarrollo usan este argumento para justificar sus políticas proteccionistas.

**Supuestos subyacentes** El argumento de la industria naciente supone que los costos de producción iniciales para una industria en pequeña escala en determinado país pueden ser demasiado elevados, y esto hace que su producción no sea competitiva en los mercados mundiales. La competitividad final no es resultado de la persistencia, sino la consecuencia de las ganancias de eficiencia que necesitan tiempo para cristalizar. Por lo tanto, el gobierno anfitrión debe proteger una industria naciente durante el tiempo que sea necesario para que sus empresas incipientes obtengan economías de escala, y para que los empleados traduzcan su experiencia en mayor productividad. Estos logros permitirán a una empresa producir con eficiencia, posicionándola así para competir a nivel internacional. En ese momento, el gobierno puede recuperar los costos de la protección al comercio por medio de beneficios como un mayor empleo interno, costos sociales más bajos y mayor recaudación fiscal.

Los posibles costos de las restricciones a las importaciones implican precios e impuestos más altos. Dichos costos se deben comparar con los del desempleo.

El argumento de la industria naciente sostiene que la producción se vuelve más competitiva con el transcurso del tiempo porque:

- Se generan más economías de escala.
- Los trabajadores son más eficientes.

**Riesgos en la designación de industrias** Aunque es razonable esperar que los costos de producción disminuyan con el paso del tiempo, existe el riesgo de que los costos nunca bajen lo suficiente como para crear productos competitivos a nivel internacional. Este riesgo plantea dos problemas.

**Determinación de la probabilidad de éxito** En primer lugar, los gobiernos deben identificar las industrias que tengan una mayor probabilidad de éxito. Algunas industrias se vuelven competitivas gracias a la protección gubernamental; la producción de automóviles en Brasil y Corea del Sur son buenos ejemplos de esto. Sin embargo, en muchos otros casos (por ejemplo, la producción de automóviles en Malasia y Australia), las industrias protegidas siguen siendo ineficientes incluso después de varios años de recibir ayuda gubernamental.

Si la protección de la industria naciente se dirige hacia una industria que no puede reducir sus costos en la medida necesaria para competir con las importaciones, hay muchas probabilidades de que sus propietarios, empleados y proveedores constituyan un formidable grupo de presión que impida la importación de productos competitivos de menor precio. Además, la seguridad de contar con protección gubernamental contra la competencia de las importaciones puede disuadir a los gerentes de adoptar las innovaciones necesarias para competir globalmente y ofrecer a sus propios consumidores productos de alta calidad a bajo precio.

**Identificación de las industrias aptas** En segundo lugar, incluso si los estrategas políticos pueden determinar cuáles son las industrias nacientes con mayores probabilidades de éxito, esto no implica necesariamente que las empresas de esas industrias reciban ayuda gubernamental. Existen muchos ejemplos de empresarios que soportaron pérdidas iniciales para obtener beneficios futuros sin la ayuda pública. Aun así, algunos estrategas políticos argumentan con frecuencia que los gobiernos deben ayudar a las nuevas empresas que enfrentan barreras de ingreso enormes y rivales extranjeros eficientes, porque es factible que los empresarios locales carezcan de los medios para llegar a ser competitivos sin ayuda.

La protección de la industria naciente requiere que algunos segmentos de la economía incurran en costos más altos cuando la producción local aún es ineficiente. Comúnmente, los consumidores terminan pagando precios más altos por los productos de las empresas protegidas. Una opción es que el gobierno subsidie a las empresas de tal manera que no aumenten los precios al consumidor; en cuyo caso, los contribuyentes pagan este subsidio. Además, los subsidios a la producción reducen la cantidad de recursos que los gobiernos pueden gastar en otras cosas, como educación e infraestructura, una consideración seria para mejorar la competitividad en general. Por último, la validez del argumento de la industria naciente se apoya en la expectativa de que los beneficios futuros de una industria competitiva a nivel internacional sean superiores a los costos del proteccionismo relacionado.

## DESARROLLO DE UNA BASE INDUSTRIAL

Por lo general, los países que tienen una base manufacturera amplia tienen ingresos per cápita superiores a los que no cuentan, con ella. Por otra parte, varios países, como Estados Unidos y Japón, desarrollaron una base industrial y, al mismo tiempo, restringieron en forma importante las importaciones. Muchos países en vías de desarrollo tratan de imitar esta estrategia, usando la protección comercial para estimular la industrialización local. En concreto, se basan en el siguiente conjunto de supuestos:

1. Los trabajadores excedentes pueden aumentar más fácilmente la producción manufacturera que la producción agrícola.
2. Las entradas de inversión extranjera en el área industrial fomentan el crecimiento sustentable.
3. Los precios y las ventas de productos agrícolas y materias primas fluctúan mucho, lo que va en detrimento de las economías que dependen de algunos de ellos.
4. Los mercados de productos industriales crecen con mayor rapidez que los mercados de productos agrícolas.
5. La industria local reduce las importaciones y fomenta las exportaciones.
6. La actividad industrial ayuda al proceso de construcción nacional.

En las siguientes secciones, revisaremos cada uno de estos supuestos con cierto detalle.

**Trabajadores excedentes** Una gran parte de la población de muchos países en vías de desarrollo vive en áreas agrícolas y rurales. Por lo general, hay desempleo disfrazado en estas zonas, ya que algunas personas contribuyen efectivamente con poco, si acaso, a la producción agrícola. Por consiguiente, muchas personas pueden emigrar del sector agrícola al industrial sin reducir en forma significativa la producción agrícola total. Al igual que el argumento de la

Los países buscan protección para fomentar la industrialización porque ese tipo de producción:

- Produce mayor crecimiento que la agricultura.
- Atrae fondos de inversión.
- Diversifica la economía.
- Genera más ingresos que los productos básicos.
- Reduce las importaciones y fomenta las exportaciones.
- Contribuye al proceso de construcción nacional.



industria naciente, el **argumento de la industrialización** supone que la importación no regulada de productos de precios bajos impide el desarrollo de una industria nacional. Sin embargo, a diferencia del argumento de la industria naciente, el argumento de la industrialización afirma que la producción industrial aumentará, aunque los precios internos no lleguen a ser competitivos globalmente, porque los consumidores locales deben comprar los bienes de los productores locales.<sup>9</sup>

Sin embargo, desplazar gente de la agricultura puede generar por lo menos tres problemas:

1. Las grandes expectativas que tienen los trabajadores de contar con empleos industriales pueden quedar insatisfechas, ocasionando un aumento de la demanda de servicios sociales. Uno de los principales problemas que enfrentan los países en vías de desarrollo es la emigración a zonas urbanas de personas que no pueden encontrar empleos, vivienda ni servicios sociales adecuados. Por ejemplo, el cambio de China hacia la industrialización ha animado a millones de personas a mudarse a las ciudades; la mayoría ha prosperado, pero muchos no. Algunos calculan que el índice de desempleo urbano de China es de tres a cinco veces mayor que el índice oficial reportado por las autoridades.<sup>10</sup>
2. El mejoramiento de las prácticas agrícolas, y no un cambio drástico hacia la industria, puede ser un mejor medio para lograr el éxito económico. Comúnmente, pocos países en vías de desarrollo cultivan su tierra en forma eficiente; sin embargo, hacerlo puede generar grandes beneficios a bajo costo.<sup>11</sup> Además, la industrialización no es el único medio para crecer. Estados Unidos, Canadá y Argentina crecieron durante el siglo diecinueve, sobre todo por su ventaja comparativa en las exportaciones agrícolas. Aún en la actualidad, continúan obteniendo beneficios de la exportación de productos alimenticios. Asimismo, Australia, Nueva Zelanda y Dinamarca mantienen un ingreso alto per cápita con una combinación de especialización industrial y agrícola.
3. La migración rápida de las zonas rurales a las urbanas puede reducir drásticamente la producción agrícola, poniendo en peligro la autosuficiencia de un país. Curiosamente, la mayor parte de la producción y las exportaciones agrícolas del mundo proviene de países industrializados; esto se debe a que sus sectores agrícolas eficientes e intensivos en capital les permiten transferir recursos al sector de manufactura sin reducir la producción agrícola.

**Entradas de inversión** Las restricciones a las importaciones que se imponen para fomentar la industrialización también pueden aumentar la inversión extranjera directa, que proporciona capital, tecnología y empleos. Las empresas extranjeras, excluidas de un mercado extranjero atractivo por las restricciones comerciales, pueden transferir manufactura a ese país para evitar la pérdida de un mercado lucrativo o potencial. Por ejemplo, las restricciones a la importación de automóviles impuestas por Tailandia alentó a los fabricantes de automóviles extranjeros a invertir en ese país.

**Diversificación** Los precios de exportación de muchos productos básicos fluctúan enormemente. Por ejemplo, los precios del café bajaron alrededor de dos terceras partes entre 2000 y 2002 y luego recuperaron la mitad de la pérdida al año siguiente.<sup>12</sup> Las variaciones de precios producidas por factores que no se pueden controlar (por ejemplo, el clima que afecta los ciclos de oferta o de negocios del extranjero que, a su vez, afectan la demanda) ocasionan estragos en las economías que dependen de la exportación de productos básicos. Esto es especialmente cierto cuando una economía depende de unos cuantos productos, situación que enfrentan muchos países en vías de desarrollo. Con frecuencia, estos países quedan atrapados en un ciclo de abundancia y escasez, es decir, pueden comprar productos de lujo un año, pero, al siguiente, no cuentan con los fondos necesarios para comprar los repuestos del equipo básico. Contrario a lo que se piensa, una mayor dependencia de productos manufacturados no garantiza la diversificación de los ingresos de exportación. El PIB de muchos países en vías de desarrollo es pequeño y un cambio hacia la manufactura puede desplazar la dependencia de uno o dos productos agrícolas a uno o dos productos manufacturados.

**Crecimiento de productos manufacturados** Las condiciones de comercio representan la cantidad de importaciones que puede comprar una cantidad dada de las exportaciones de un país, es decir, cuántos plátanos debe vender el país A al país B para comprar un refrigerador al país B. Históricamente, los precios de las materias primas y los productos agrícolas no suben tan rápido como los precios de los productos terminados, aunque puede aumentar con rapidez durante periodos cortos. Por lo tanto, con el paso del tiempo, se requieren más productos básicos de bajo precio para comprar la misma cantidad de productos manufacturados de precio alto. Además, la cantidad demandada de productos básicos no aumenta con rapidez, por lo

Cuando un país cambia de la agricultura a la industria:

- Aumenta la demanda de servicios sociales y políticos en las ciudades.
- La producción aumenta si la productividad marginal de los trabajadores agrícolas es muy baja.
- Las posibilidades de desarrollo del sector agrícola pueden pasar inadvertidas.

Si las restricciones a las importaciones no permiten el ingreso de productos hechos en el extranjero, las empresas extranjeras pueden invertir para producir en el área restringida.

Las condiciones del comercio en las economías emergentes pueden deteriorarse porque:

- La demanda de productos básicos crece con más lentitud.
- P Los ahorros en los costos de producción de los productos básicos se trasladarán a los consumidores.



que los países en vías de desarrollo que dependen de los productos básicos se han vuelto cada vez más pobres en relación con los países industrializados.

El deterioro de las condiciones del comercio en los países en vías de desarrollo se explica en parte por la reducción del porcentaje de gastos en alimentos a medida que el ingreso aumenta y por los cambios tecnológicos que han disminuido la necesidad de muchas materias primas. Otra explicación es que la rivalidad competitiva transfiere a los consumidores muchos de los beneficios de los bajos costos de producción de los productos básicos. En contraste, los ahorros en costos de los productos manufacturados se destinan principalmente a obtener utilidades y sueldos más altos.

### Sustitución de importaciones y desarrollo orientado hacia las exportaciones

Tradicionalmente, los países en vías de desarrollo fomentaban la industrialización mediante la restricción de las importaciones con el propósito de estimular la producción local para el consumo local de productos que de otra forma tendrían que importarse. Si las industrias protegidas no se vuelven eficientes, situación que se presenta con demasiada frecuencia, los consumidores locales tendrán que apoyarlas pagando precios o impuestos más altos. En contraste, algunos países, como Taiwán y Corea del Sur, han logrado un crecimiento económico rápido fomentando el desarrollo de industrias que exportan su producción. Este enfoque se conoce como **desarrollo orientado hacia las exportaciones**. En realidad, no es fácil distinguir entre sustitución de importaciones y desarrollo orientado hacia las exportaciones. La industrialización puede dar por resultado inicial la sustitución de las importaciones, aunque el desarrollo de las exportaciones de los mismos productos pueda ser viable más adelante.

**Construcción nacional** El desempeño de los mercados libres indica una fuerte relación entre la industrialización y algunos aspectos del proceso de construcción nacional. La industrialización ayuda a los países a crear infraestructura, fomentar el desarrollo rural e incrementar las destrezas de la fuerza laboral. Por ejemplo, Ecuador y Vietnam sostienen que la industrialización los ha ayudado a dejar de ser economías feudales que sufrían por la escasez crónica de alimentos, para convertirse en países que tienen mayor seguridad alimentaria y competitividad incipiente de sus exportaciones.<sup>13</sup>

## RELACIONES ECONÓMICAS CON OTROS PAÍSES

Todos los países vigilan su bienestar económico absoluto y comparan su desempeño con el de otros países. Por consiguiente, los gobiernos imponen restricciones comerciales para mejorar sus posiciones comerciales relativas. Pueden comprar menos a otros países que lo que esos países les compran a ellos. Pueden tratar de cobrar precios de exportación más altos y al mismo tiempo mantener precios de importación bajos, aunque no tan bajos como para perjudicar a los productores nacionales. Entre las numerosas motivaciones destacan cuatro: hacer ajustes a la balanza comercial, obtener acceso comparable a los mercados extranjeros, usar las restricciones como herramienta de negociación y controlar los precios.

**Ajustes de la balanza comercial** Un déficit comercial crea problemas en los países que tienen pocas reservas de divisas, es decir, los fondos que ayudan a un país a financiar la compra de productos extranjeros prioritarios y mantienen la solvencia de su moneda. Por lo tanto, si surgen dificultades en la balanza comercial y éstas persisten, un gobierno puede adoptar medidas para restringir las importaciones o fomentar las exportaciones para equilibrar su cuenta comercial. En esencia, dispone de dos opciones que afectan su posición competitiva en general:

1. Depreciar o devaluar su moneda; medida que hace que todos sus productos sean más baratos en relación con los productos extranjeros.
2. Basarse en la política fiscal o monetaria para generar aumentos menores en los precios en general que en otros países.

Sin embargo, estas dos opciones necesitan tiempo. Además, no son selectivas; por ejemplo, carecen los productos extranjeros tanto si son esenciales como si son de lujo. Así, un país puede aplicar una protección más eficaz que sólo afecte ciertos productos. Esto es en realidad una medida provisional que da más tiempo al país para resolver la situación económica fundamental que está provocando que sus habitantes compren más del extranjero de lo que venden.

Por ejemplo, desde la década de 1970, Estados Unidos ha importado más de Japón de lo que ha exportado a ese país. El comercio de automóviles es responsable de la mayor parte del desequilibrio. En ocasiones, el gobierno de Estados Unidos ha tratado de corregir este dese-

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el caso introductorio del capítulo 6, se explicó que la sustitución de importaciones era una política destinada a promover la producción local de bienes y servicios que, de lo contrario, tendrían que importarse. También demostramos por qué esta política no puede cumplir ciertas metas de la estrategia comercial a largo plazo de un país.

La industrialización hace hincapié en:

- Los productos que se pueden vender internamente o
- Los productos que se pueden exportar.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el apartado "Punto-Contrapunto" del capítulo 4, explicamos por qué un *déficit comercial* indica por lo general que la moneda y la deuda de un país se están acumulando en todo el mundo; procedimos a explicar por qué un país afligido por un creciente déficit comercial necesita reconsiderar áreas fundamentales de la política económica.

quilibrio regulando el valor y el número de los vehículos japoneses que se importan a Estados Unidos, convenciendo a las empresas automotrices japonesas de que ubiquen una mayor parte de su producción en Estados Unidos y negociando con el gobierno japonés para que facilite el ingreso a Japón de automóviles hechos en Estados Unidos. Pese a todo, Estados Unidos sigue teniendo déficits comerciales con Japón.

**Acceso comparable o “justicia”** Con frecuencia, las empresas e industrias exigen que se les otorgue el mismo acceso a los mercados extranjeros que las industrias y las empresas extranjeras tienen a los suyos. La teoría económica apoya esta idea en industrias en las que el incremento de la producción genera importantes disminuciones de los costos (es decir, se obtienen reducciones considerables de los costos gracias a las economías de escala). Las empresas que carecen de acceso equitativo al mercado de un competidor tendrán muchas dificultades para generar un volumen de ventas que les permita ser competitivas en costos. El **argumento del acceso comparable** ha sido usado en las industrias de los semiconductores, productos químicos, aviones, maderas suaves, energía y telecomunicaciones.<sup>14</sup>

El argumento del acceso comparable se presenta también como una cuestión de justicia. Por ejemplo, el gobierno de Estados Unidos permite que las empresas extranjeras de servicios financieros operen en Estados Unidos, pero sólo si los gobiernos de sus países de origen permiten un acceso equivalente a sus mercados a las empresas estadounidenses de servicios financieros. Sin embargo, existen por lo menos dos razones prácticas para rechazar la idea de justicia:

1. El acceso a los mercados, a la manera de ojo por ojo y diente por diente, puede conducir a la aplicación de restricciones que nieguen el acceso a precios más bajos a los propios consumidores.
2. Sería muy poco práctico para los gobiernos negociar y dar seguimiento a acuerdos independientes para cada uno de los muchos miles de productos y servicios diferentes que pueden comerciarse.

**Restricciones como herramienta de negociación** Ya hemos hablado de las represalias que toman los países como respuesta a las restricciones comerciales de otros países. Así, la imposición de restricciones a las importaciones puede usarse como medio para persuadir a otros países de que reduzcan las barreras a la importación. El peligro que esto representa es que cada país aumente sus restricciones de tal modo que, en efecto, se produzca una guerra comercial que afecte negativamente las economías de todos los países.

No obstante, para usar bien las restricciones como herramienta de negociación, es necesario seleccionar con mucho cuidado los productos que el país amenaza con restringir. En particular, es preciso tomar en consideración dos criterios:

- **Credibilidad:** O el país tiene acceso a otros proveedores del producto, o los consumidores están dispuestos a prescindir de él. Por ejemplo, en las represalias comerciales entre Estados Unidos y la Unión Europea, la segunda ha amenazado con imponer restricciones comerciales a la soya cultivada en Estados Unidos cuando Brasil tenga excedentes de producción.
- **Importancia:** las exportaciones del producto restringido son considerables para ciertas partes del país productor (partes que tienen influencia suficiente para inducir cambios en la política comercial del país). Esta consideración se enfatizó después de que Estados Unidos impuso restricciones a la importación de acero. La UE amenazó con restringir la importación de manzanas del estado de Washington y naranjas de Florida. En vista de la importancia de estos dos estados en la elección presidencial que se aproximaba, la decisión de eliminar las restricciones a las importaciones de acero se apresuró ante esta amenaza.

**Objetivos de control de precios** En ocasiones, los países retiran productos del mercado internacional con la intención de subir sus precios en el extranjero. Esta medida es más viable cuando unos cuantos países mantienen un control monopolista o casi monopolista de ciertos recursos. Pueden limitar la oferta de tal manera que los consumidores paguen un precio mayor. Sin embargo, muchas veces, esta política favorece el contrabando, como en el caso de las esmeraldas y los diamantes.

Esta política también puede animar a otros países a desarrollar tecnología que permita fabricar productos sustitutos, como el caucho sintético en lugar del caucho natural, o diferentes formas de producir el mismo producto, como la producción por acuicultura de esturiones para producir caviar en Estados Unidos en respuesta a los elevados precios del caviar ruso de esturiones criados naturalmente.<sup>15</sup> Los controles de exportación son especialmente ineficaces si un producto puede digitalizarse, como la música, los vídeos y los textos, porque

Los productores internos pueden hallarse en desventaja si su acceso a los mercados extranjeros es menor que el de los productores extranjeros a su mercado.

Las restricciones a las exportaciones pueden:

- Aumentar los precios a nivel mundial.
- Requerir más controles para evitar el contrabando.
- Conducir a la sustitución.
- Mantener precios internos bajos al aumentar la oferta nacional.
- Dar a los productores menos incentivos para aumentar la producción
- Desplazar la producción y las ventas del extranjero.

es muy fácil copiarlos en el extranjero. Además, si los precios son demasiado altos o la oferta está muy limitada, la gente buscará sustitutos.

Un país también puede limitar las exportaciones de un producto cuya oferta es escasa a nivel mundial con el propósito de beneficiar a los consumidores nacionales. Comúnmente, una oferta más amplia reduce los precios locales por debajo de los precios del mercado mundial subabastecido intencionalmente. Por ejemplo, Argentina ha seguido esta estrategia y limitó las exportaciones de gas natural, y Canadá ha estudiado la posibilidad de implantarla con los medicamentos patentados.<sup>16</sup> Beneficiar a los consumidores generalmente perjudica a los productores, por lo que éstos carecen de incentivo para mantener la producción cuando los precios son bajos.

Los países también temen que los productores extranjeros establezcan precios tan artificialmente bajos para sus exportaciones que puedan arruinar a los productores nacionales. Si los productores extranjeros logran este propósito, hay dos posibles consecuencias negativas para los productores nacionales:

1. Tal como las industrias estadounidenses de la ropa y los textiles han sostenido desde hace algún tiempo, China simplemente está trasladando su posible desempleo a Estados Unidos.
2. Si hay barreras de ingreso altas, los productores extranjeros que sobrevivan pueden cobrar precios exorbitantes en el exterior, después de eliminar a la competencia extranjera.

Sin embargo, la competencia entre productores de diferentes países por lo general limita la capacidad de cualquiera de ellos para cobrar precios exorbitantes. Por ejemplo, los precios bajos de las importaciones han eliminado la mayor parte de la producción estadounidense de aparatos electrónicos de consumo. Pese a ello, Estados Unidos tiene algunos de los precios más bajos del mundo en este tipo de equipo, porque hay muchas empresas que los producen en numerosos países y, al parecer, hay pocas posibilidades de que los precios aumenten de manera exorbitante en el futuro.

**Dumping** En ocasiones, las empresas exportan por debajo del costo o por debajo del precio en sus países de origen. Esta práctica se conoce como **dumping**. La mayoría de los países prohíben las importaciones de productos con precios por debajo del costo, pero el cumplimiento de esta prohibición se lleva a cabo sólo si el producto importado afecta la producción interna. Si no hay producción nacional, entonces los consumidores del país anfitrión obtienen el beneficio de los precios bajos. Las empresas establecen precios por debajo del costo en sus productos porque de otro modo no podrían crear un mercado en el extranjero; en esencia, un precio bajo incita a los consumidores a probar la marca extranjera.

Las empresas pueden establecer precios por debajo del costo en sus productos si tienen la posibilidad de cobrar precios altos en sus mercados nacionales, o si los gobiernos de sus países de origen las subsidian. También tienen la opción de incurrir en pérdidas a corto plazo en el extranjero, calculando que se recuperarán cuando, después de eliminar a sus rivales o generar lealtad hacia la marca, suban sus precios. Irónicamente, los consumidores o contribuyentes del país de origen de la empresa raras veces se dan cuenta de que pagar precios altos localmente da por resultado que los consumidores extranjeros paguen precios bajos.

Una industria que cree estar compitiendo con productos cuyos precios están por debajo del costo puede solicitar a su gobierno que restrinja esas importaciones. Las empresas estadounidenses de las industrias de los camarones, velas y muebles lo han hecho en los últimos años.<sup>17</sup> Sin embargo, determinar el costo o el precio doméstico de una empresa extranjera es difícil debido al acceso limitado a los estados de contabilidad de los productores extranjeros, las fluctuaciones en los tipos de cambio y el paso de los productos por diversos niveles de distribución antes de llegar al consumidor final. El resultado es que los gobiernos supuestamente restringen las importaciones en forma arbitraria por medio de las disposiciones antidumping en su legislación mercantil y eliminan las restricciones con lentitud si cambian las condiciones relativas al precio. Las empresas atrapadas en esta situación a menudo pierden el mercado de exportación que se afanaron en crear.

**Teoría del arancel óptimo** Otro argumento asociado con los precios que se aduce a favor de que el gobierno influya en el comercio es la **teoría del arancel óptimo**, según la cual un productor extranjero reducirá sus precios si el país importador grava los productos del productor extranjero. Si esto ocurre, los beneficios se desplazan hacia el país importador, porque el productor extranjero reduce las utilidades de sus ventas de exportación.

Examinemos una situación hipotética. Suponga que un exportador tiene costos de 500 dólares por unidad y vende en un mercado extranjero a un precio de 700 dólares por unidad. Con la imposición de un arancel de 10 por ciento sobre el precio de importación, el exportador puede optar por disminuir su precio a 636.36 dólares por unidad, lo cual, con un impuesto de 10 por ciento equivalente a 63.64 dólares, mantendría el precio en 700 dólares para el importador. El exportador podría pensar que un precio superior a 700 dólares le haría perder ventas

Las restricciones a las importaciones pueden:

- Impedir que se use el dumping para arruinar a los productores nacionales.
- Lograr que los productores extranjeros reduzcan sus precios.

y que una utilidad de 136.36 dólares por unidad, en lugar de la utilidad anterior de 200 dólares por unidad, es mejor que nada. Por consiguiente, un monto de 63.64 dólares por unidad se traslada al país importador.

Siempre que el productor extranjero reduce el precio en determinada cantidad, una parte del ingreso pasa al país importador y se considera que el arancel es óptimo. Existen muchos ejemplos de productos cuyos precios no subieron en un monto igual al del arancel impuesto; sin embargo, es difícil predecir cuándo, dónde y qué exportadores reducirán voluntariamente sus márgenes de utilidades.

## Argumentos no económicos para la intervención gubernamental

Los argumentos económicos ayudan a explicar muchas de las acciones gubernamentales en el comercio. No obstante, los gobiernos recurren también a argumentos no económicos, como los siguientes:

- Mantener las industrias esenciales (sobre todo, la defensa).
- Impedir envíos a países hostiles.
- Conservar o ampliar las esferas de influencia.
- Preservar la identidad nacional.

Analicemos cada argumento.

### MANTENER LAS INDUSTRIAS ESENCIALES

Los gobiernos aplican restricciones comerciales para proteger las industrias esenciales de la nación durante tiempos de paz, de tal manera que no tengan que depender de fuentes de suministro extranjeras en tiempos de guerra. Esto se conoce como el **argumento de la industria esencial**. Por ejemplo, el gobierno de Estados Unidos subsidia la producción nacional de silicio para que los productores de chips de computación no dependan de proveedores extranjeros. Debido al nacionalismo, este argumento resulta muy atractivo para conseguir apoyo para las barreras de importación. Sin embargo, en tiempos de una crisis real (o percibida) o una emergencia militar, casi cualquier producto puede considerarse esencial. En el caso introductorio, por ejemplo, señalamos que en Estados Unidos, el NCTO propuso una variación de este argumento cuando adujo la función de la industria en suministrar al ejército estadounidense desde uniformes hasta ropa protectora de alta tecnología.

Debido al costo elevado de proteger una industria ineficiente o un sustituto nacional de costo alto, el argumento de la industria esencial no debe aceptarse (aunque con frecuencia se acepta) sin una evaluación cuidadosa de los costos, necesidades reales y alternativas. Una vez que una industria recibe protección, es difícil eliminarla, debido a que las empresas protegidas y sus empleados apoyan a políticos que defienden la protección continua, aunque la razón que dio origen a los subsidios haya desaparecido hace mucho tiempo. Éste es el motivo por el que Estados Unidos, por ejemplo, continuó subsidiando a los productores de mohair más de 20 años después de que el mohair dejó de ser considerado como esencial para los uniformes militares.<sup>18</sup>

### IMPEDIR ENVÍOS A PAÍSES “HOSTILES”

Frecuentemente, los grupos preocupados por la seguridad esgrimen argumentos de defensa nacional para impedir la exportación, incluso a países amigos, de productos estratégicos que podrían caer en manos de posibles enemigos o cuya oferta interna podría escasear. Por ejemplo, Estados Unidos impidió las exportaciones de tecnología de codificación de datos (hardware y software para cifrar datos) hasta que un grupo de empresas estadounidenses de tecnología de vanguardia se aliaron con grupos de defensa de la privacidad para convencer al gobierno estadounidense de que redujera las restricciones a esas exportaciones. Las empresas estadounidenses ahora pueden exportar cualquier producto de codificación a los países miembros de la UE y a otros aliados europeos y de la cuenca del Pacífico sin necesidad de obtener autorización previa.<sup>19</sup>

Las limitaciones a las exportaciones pueden ser válidas si el país exportador supone que no habrá represalias que le impidan obtener productos incluso más esenciales del posible país importador. Aun así, el país importador puede encontrar otras fuentes de suministro o desarrollar su propia capacidad de producción. En esta situación, el país que limita las exportaciones es el que pierde económicamente. (En el caso que cierra este capítulo se habla de las barreras que el gobierno estadounidense ha impuesto al comercio con Cuba, incluidas las prohibiciones de

Al proteger las industrias esenciales, los países deben:

- Determinar cuáles son esenciales.
- Considerar los costos y las alternativas.
- Tomar en cuenta las consecuencias políticas.



Los países imponen restricciones comerciales para obligar a otros países a cambiar sus políticas.





todas las transacciones financieras sin licencia y las transacciones de importación y exportación, ya sean directas o indirectas, como medio para debilitar la economía del país comunista.)

Los controles comerciales para productos no relacionados con la defensa se pueden usar también como arma de política exterior para tratar de impedir que otro país logre sus objetivos políticos. Por ejemplo, Estados Unidos impuso sanciones comerciales a nueve empresas chinas y a un empresario de India cuando se descubrió que habían vendido tecnología a Irán que este país usó después en sus programas de armas convencionales y químicas. Las sanciones impidieron que estas empresas llevaran a cabo negocios con el gobierno de Estados Unidos, les prohibieron exportar productos a Estados Unidos y no permitieron que las empresas estadounidenses les exportaran ciertos artículos.<sup>20</sup>

Pese a todo, existe potencial para obtener beneficios comerciales conforme los países se vuelven más amigables. Por ejemplo, Estados Unidos levantó las sanciones comerciales contra Libia en 2004, y tres empresas petroleras estadounidenses (Occidental Petroleum, Amerada Hess y ChevronTexaco) recibieron licencias de exploración para buscar petróleo libio en 2005.<sup>21</sup>

## Punto Contrapunto

¿Los gobiernos deben renunciar a imponer sanciones comerciales?

**Punto** **Sí**, cada vez que me fijo, mi gobierno está imponiendo una nueva sanción. Aunque algunas no afectan mi negocio, otras sí. Cuando esto sucede, pierdo clientes que tardé años en cultivar. Por ejemplo, hace algunos años, mi empresa trabajó muy duro para crear un mercado de maquinaria para oficina en Irak. De repente, ya no pudimos exportar a Irak y nos quedamos con inventario que ya teníamos en la plataforma de carga, listo para embarcarlo. En consecuencia, las sanciones comerciales tenían el propósito de perjudicar al gobierno de Irak, pero nosotros fuimos los que salimos perjudicados a pesar de que nunca habíamos hecho nada que fuera censurable.

Además, me parece muy dudoso que dichas sanciones funcionen en realidad. Por ejemplo, Estados Unidos mantuvo durante 20 años un embargo comercial contra Vietnam. A pesar de ello, los consumidores vietnamitas podían comprar productos estadounidenses, como Coca-Cola, película Kodak y computadoras Apple, a través de otros países que no aplicaban las sanciones.<sup>22</sup> El embargo comercial impuesto por Estados Unidos a Panamá sólo logró que el gobierno panameño de Noriega se mostrara inflexible en su oposición a Estados Unidos y se necesitó una invasión militar para derrocarlo. Los embargos petroleros contra Sudáfrica por causa de sus políticas raciales solamente estimularon a las empresas sudafricanas a convertirse en líderes en la conversión de carbón a petróleo.<sup>23</sup>

Además, incluso si las sanciones comerciales logran debilitar la economía de los países identificados, ¿quién sufre en realidad en esa economía? Pueden apostar a que los líderes políticos consiguen lo que necesitan de todos modos, por lo que los costos de las sanciones los paga gente inocente. Esto sucedió en Irak, donde hay informes generalizados de muertes de niños provocadas por el abasto insuficiente de alimentos y medicinas causado por las sanciones. Además, las personas que resultan afectadas negativamente por lo general culpan de su sufrimiento no al régimen interno, sino a los países que imponen las sanciones. Los dictadores son muy hábiles para manipular la opinión pública.<sup>24</sup>

**Contrapunto** **No**, como he dicho en muchas ocasiones, hay que admitirlo: en la actualidad vivimos en una sociedad global donde los actos de un país pueden repercutir en otros y afectar a gente de todo el mundo. Por ejemplo, la creación de un arsenal nuclear en un país puede incrementar los daños que los terroristas pueden causar en otros lugares. Si un país no protege las especies en peligro de extinción, las consecuencias pueden tener efectos a largo plazo en el medio ambiente de todo el mundo. Simplemente no podemos quedarnos cruzados de brazos y dejar que pasen cosas en otros lugares cuyas consecuencias tendremos que lamentar después.

Al mismo tiempo, suceden cosas verdaderamente terribles en algunos países que a la mayoría de la comunidad mundial le gustaría ponerles fin. Por ejemplo, las violaciones a los derechos humanos en Myanmar, el uso de niños esclavos para cosechar cacao en Costa de Marfil y el uso de la producción de diamantes en Sierra Leona para financiar revoluciones.

Aun cuando no podamos evitar que esto suceda, tenemos la responsabilidad moral de no participar aunque nos cueste. Si me permiten establecer una analogía, es posible que obtenga beneficios económicos si compro productos a un delincuente, y si no le compro quizá no impida que éste lleve a cabo sus actividades delictivas. Sin embargo, me niego a tratar con el delincuente porque eso me convierte, en efecto, en su cómplice.

Aunque no todas las sanciones comerciales han tenido éxito, muchas han influido por lo menos en el logro de los objetivos deseados. Por ejemplo, las sanciones de la ONU contra Rodesia (hoy Zimbabue), las sanciones del Reino Unido y Estados Unidos contra el gobierno de Idi Amin en Uganda, y las sanciones indias contra Nepal.<sup>25</sup>

Al mismo tiempo, es difícil evaluar el resultado completo de una sanción económica. Por ejemplo, aunque había múltiples factores que se oponían al régimen de Duvalier en Haití y el apartheid en Sudáfrica, pocos dudan que las sanciones comerciales contra Haití y Sudáfrica causaron daños considerables a estos regímenes políticos.<sup>26</sup> Además, aunque las casi cinco décadas de sanciones contra Cuba no han logrado derrocar al comunismo en la isla, es posible que hayan afectado la capacidad de Cuba para crear revoluciones en otras partes del mundo.

Por último, en ocasiones parece que los gobiernos imponen sanciones comerciales con base en una cuestión, más que en el historial completo del país. Por ejemplo, algunos críticos han propuesto el uso de políticas comerciales para presionar a Brasil para que frene la tala inmoderada de la selva amazónica, a pesar de que el historial del país en cuestiones ambientales es bastante bueno, en especial porque para limitar las emisiones de gases tóxicos, adoptó la medida de convertir los motores de los automóviles para que consuman metanol en lugar de gasolina. ●

Por último, cuando una nación rompe tratados internacionales o actúa de manera impopular, ¿qué medidas pueden adoptar otros países? Entre 1827 y la Primera Guerra Mundial, las naciones montaron 21 bloqueos, pero ahora éstos se consideran demasiado peligrosos. También se ha empleado la fuerza militar, por ejemplo, para derrocar al régimen de Saddam en Irak, pero tales medidas tienen poco apoyo mundial. Por tanto, los países pueden adoptar medidas punitivas, como negar reconocimiento diplomático, boicotear sucesos deportivos y culturales, confiscar los bienes que el otro país tiene en el extranjero y eliminar la ayuda exterior y los préstamos, pero pueden resultar ineficaces por sí mismas sin la adición de sanciones comerciales. Además, los países pueden otorgar incentivos, en lugar de adoptar medidas punitivas. Esto ha ocurrido, por ejemplo, con Corea del Norte para detener su programa nuclear y se ha propuesto para Irán con el mismo propósito.<sup>27</sup> ●

## CONSERVAR O AMPLIAR LAS ESFERAS DE INFLUENCIA

Existen muchos ejemplos de medidas gubernamentales relacionadas con el comercio que fueron diseñadas para apoyar esferas de influencia. Los gobiernos otorgan ayuda y créditos a (y fomentan las importaciones de) países con los que establecen una alianza política o que votan de determinada manera en los organismos internacionales. La UE firmó el Tratado de Cotonou con los 77 miembros del grupo de países africanos, caribeños y del Pacífico para formalizar relaciones comerciales preferentes y ofreció a los miembros de este último grupo acceso privilegiado a los mercados europeos.<sup>28</sup> Venezuela exporta petróleo a bajo costo y con financiamiento a largo plazo a países latinoamericanos seleccionados para adquirir influencia en la región.<sup>29</sup>

Las restricciones comerciales de un país pueden presionar a los gobiernos para que adopten ciertas medidas políticas o castiguen a las empresas cuyos gobiernos no las sigan. Por ejemplo, China retrasó la autorización para que Allianz, un grupo alemán de seguros, operara en este país, después de que Alemania ofreció una recepción al Dalai Lama, el líder espiritual tibetano exiliado.<sup>30</sup>

## PRESERVAR LA IDENTIDAD NACIONAL

Los países mantienen su unidad, en parte, gracias a un sentido integrador de identidad que distingue a sus ciudadanos de los de otras naciones. Para sostener esta identidad colectiva, los países limitan los productos y servicios extranjeros en ciertos sectores. Durante muchos años, Japón, Corea del Sur y China mantuvieron una prohibición casi total de importaciones de arroz, principalmente porque el cultivo del arroz ha sido una fuerza de cohesión histórica en cada uno de esos países. Las presiones recientes de la OMC los han obligado a ceder.<sup>31</sup> Canadá se apoya en un argumento de “soberanía cultural” para prohibir la propiedad o el control extranjero de la industria editorial, la televisión por cable y la venta de libros.<sup>32</sup> Corea exige a los cines que presenten películas coreanas un determinado número de días al año.<sup>33</sup> A pesar de estos esfuerzos, los consumidores generalmente buscan los mejores productos y servicios que pueden comprar al mejor precio, situación que se caracteriza en la figura 7.3.

## Instrumentos de control del comercio

Los gobiernos aducen muchas razones y buscan diversos resultados cuando tratan de influir en las exportaciones o importaciones. Revisaremos ahora los instrumentos que los gobiernos usan para esos fines. Como la política comercial de un país tiene repercusiones en el exterior, las posibles represalias de un gobierno extranjero pueden ser un obstáculo para lograr los objetivos deseados. Por lo tanto, la selección del instrumento de control comercial es crucial, porque cada tipo de instrumento provoca diferentes respuestas de grupos nacionales y extran-

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Observamos en el capítulo 2 que una de las funciones primordiales de la **cultura** es apoyar el sentido de integridad y singularidad de un país. También explicamos que, en especial en los países en vías de desarrollo, mucha gente teme que el auge y la influencia de la interacción de los negocios globales sea un preludio a otra era de **imperialismo cultural** en la que las naciones estado más débiles se debilitarán todavía más. Finalmente, apuntamos que han surgido preocupaciones similares ante la perspectiva de la *difusión cultural*, proceso por el cual los elementos de una cultura extranjera pueden insinuarse en la cultura local.



### FIGURA 7.3 Consumidores veleidosos

Es (relativamente) fácil motivar a los trabajadores de las industrias que se benefician de las políticas comerciales para que apoyen dichas políticas; por lo menos, en comparación con los consumidores, que prefieren la libertad de buscar los mejores productos al mejor precio.

Fuente: Mike Thomp, *The Detroit Free Press*.



jeros. Una forma de comprender los instrumentos de control del comercio consiste en distinguirlos en dos tipos que difieren en sus efectos:

- Los que afectan indirectamente la cantidad que se comercia influyendo de manera directa en los *precios* de las exportaciones o importaciones.
- Los que limitan directamente la cantidad de un producto que se puede comerciar.

### ARANCELES

Los aranceles se imponen:

- Sobre los bienes que entran, salen o pasan por un país.
- Con fines de protección o para obtener ingresos.
- Como porcentaje del valor de un bien o como una cantidad específica por unidad.

Cuando se trata de explicar los aranceles, es necesario empezar por distinguir las barreras arancelarias (que afectan directamente los precios) y las *barreras no arancelarias* (que pueden afectar directamente el precio o la cantidad). Un **arancel** (también conocido como **derecho de aduana**) es el tipo más común de control comercial y es un impuesto con el que los gobiernos gravan los productos que se envían a nivel internacional. Es decir, los gobiernos cobran un arancel sobre un producto cuando éste cruza una frontera oficial, ya sea la de un país, por ejemplo, México, o la de un grupo de países, como la UE, que han acordado imponer un arancel común a los productos que ingresan a dicho bloque de países.

Los aranceles que cobra el país exportador se denominan **aranceles de exportación**; si los cobra un país a través del cual pasaron los productos, se conocen como **aranceles de tránsito**; si los cobra el país importador, se denominan **aranceles de importación**. En vista de que los aranceles de importación son con mucho los más comunes, se analizan a continuación con cierto detalle.

**Aranceles de importación** A menos de que se trate de *aranceles óptimos* (de los cuales se habló con anterioridad en este mismo capítulo), los aranceles de importación aumentan el precio de los bienes importados, porque los gravan con un impuesto que no se impone a los bienes producidos en el país, dando a estos últimos una ventaja relativa en cuanto al precio. Un arancel puede tener una función de protección aunque no haya producción nacional que compita en forma directa. Por ejemplo, un país que desea que sus habitantes gasten menos en bienes y servicios extranjeros puede aumentar el precio de algunos productos extranjeros aunque no haya sustitutos nacionales cercanos, con el fin de reducir la demanda de importaciones.

**Los aranceles como fuente de ingresos** Los aranceles también sirven como fuente de ingresos gubernamentales. Los aranceles de importación son poco importantes para los países industrializados y, por lo general, cuesta más recaudarlos que lo que producen.<sup>34</sup> Sin embargo, los aranceles son una fuente importante de ingresos en muchos países en vías de desarrollo. Esto se debe a que las autoridades gubernamentales de estos países pueden tener mayor control para determinar las cantidades y los tipos de bienes que cruzan sus fronteras y cobrarles impuestos, que para determinar y recaudar el impuesto sobre la renta de las personas físicas y morales. Aunque los aranceles que los gobiernos reciben como ingresos se cobran a las importaciones, algunos países que exportan materias primas cobran aranceles de

exportación.<sup>35</sup> Los aranceles de tránsito alguna vez fueron una fuente importante de ingresos para los países, pero los tratados entre gobiernos casi los han abolido.

**Criterios para establecer los aranceles** Un gobierno puede imponer un arancel como una cantidad específica por unidad, en cuyo caso se aplica un **impuesto específico**. También puede imponer un arancel como un porcentaje del valor del artículo, en cuyo caso se le conoce como **impuesto ad valorem**. Si aplica tanto un impuesto específico como un impuesto ad valorem al mismo producto, la combinación se denomina **arancel compuesto o mixto**. Es fácil para los funcionarios aduanales calcular un impuesto específico, porque no necesitan determinar el valor de un bien para calcular un impuesto porcentual.

Una controversia sobre los aranceles tiene que ver con el trato que dan los países industrializados a las exportaciones de productos manufacturados de los países en vías de desarrollo, que intentan agregar valor de manufactura a sus exportaciones de materias primas (por ejemplo, café instantáneo, en lugar de café en grano). Con frecuencia, las materias primas ingresan a los países industriales exentas de impuestos; sin embargo, si se procesan, los países industrializados los gravan con un arancel de importación. Como un impuesto ad valorem se basa en el valor total del producto, lo que implica una combinación de las materias primas y el procesamiento, los países en vías de desarrollo argumentan que el **arancel efectivo** o real que grava la parte manufacturada es mayor que la tarifa arancelaria publicada.

Por ejemplo, un país no grava el café en grano, pero puede imponer un impuesto ad valorem de 10 por ciento al café instantáneo. Si el costo de 5 dólares de un frasco de café instantáneo cubre 2.50 dólares del café en grano y 2.50 dólares de los costos de procesamiento, el impuesto de 0.50 dólares representa en realidad 20 por ciento sobre la parte manufacturada, porque el café en grano podía haber ingresado exento de impuestos. Esta anomalía dificulta aún más a los países en vías de desarrollo encontrar mercados para sus productos manufacturados. Al mismo tiempo, los gobiernos de los países industrializados no pueden eliminar fácilmente las barreras a las importaciones de productos manufacturados de los países en vías de desarrollo, sobre todo porque es probable que estas importaciones desplacen a los trabajadores que están menos capacitados y tienen menos oportunidades para conseguir un nuevo empleo.

## BARRERAS NO ARANCELARIAS: INFLUENCIAS DIRECTAS EN LOS PRECIOS

Ahora que hemos mostrado cómo los aranceles aumentan los precios y limitan el comercio, veamos cómo los gobiernos modifican el precio de los productos para limitar su comercio.

**Subsidios** Los **subsidios** son ayuda directa a las empresas para que sean más competitivas. Aunque esta definición es simple, existen fricciones comerciales debido a las discrepancias sobre qué constituye un subsidio. Una vez más, consideremos el caso introductorio, que habla de la argumentación del NCTO respecto a que la política de China de subsidiar su industria textil y del vestido, lo cual incluye fondos gubernamentales para financiar al productor más grande de ese país, está obligando a muchos competidores estadounidenses a salir del mercado tanto de Estados Unidos como global.

Sin embargo, no todos coinciden en que las empresas deban recibir subsidios sólo porque están perdiendo dinero, ni en que todos los tipos de préstamos o subvenciones gubernamentales sean subsidios. Una controversia que surgió desde hace tiempo tiene que ver con los aviones comerciales. Airbus Industrie y la UE alegan que el gobierno de Estados Unidos subsidia a Boeing por medio de contratos de investigación y desarrollo de aviones militares que también tendrán usos comerciales. Boeing y el gobierno estadounidense aseguran que la UE subsidia a Airbus Industrie por medio de préstamos gubernamentales a tasa de interés baja.<sup>36</sup>

**Subsidios a la agricultura** La única área en la que todos están de acuerdo es que existen subsidios es la de los productos agrícolas de los países desarrollados. La razón oficial para otorgar subsidios a los agricultores es que las reservas de alimentos son cruciales y no se pueden dejar al azar. Aunque los subsidios generan excedentes de producción, éstos son preferibles al riesgo de sufrir escasez de alimentos.

Aunque esta razón oficial es convincente, también existe una razón no oficial. Dentro de la UE, Japón y Estados Unidos, las zonas rurales tienen una representación desproporcionadamente grande en la toma de decisiones gubernamentales. Por ejemplo, en Estados Unidos, hay un senador por cada 300,000 habitantes en Vermont, un estado en el que 68 por ciento de la población es rural, y un senador por cada 18 millones de personas en California, un estado con 93 por ciento de población urbana. El resultado es que la política interna actúa con eficacia para impedir el desmantelamiento de instrumentos como los apoyos a los precios para los agricultores, dependencias gubernamentales para mejorar la productividad agrícola y préstamos con tasas de interés bajas a los agricultores.



Los subsidios gubernamentales pueden ayudar a las empresas a ser competitivas.

- Los subsidios para superar las imperfecciones del mercado son los menos polémicos.
- No existe acuerdo total sobre lo que es un subsidio.
- Ha habido un aumento reciente en la asistencia de créditos a la exportación.

¿Y el efecto? Los países en vías de desarrollo se encuentran en desventaja para ofrecer productos agrícolas competitivos en los mercados de los países industrializados. Además, gran parte de los excedentes de producción de los países industrializados se exporta a precios por debajo de los que rigen en los mercados nacionales de los productos, con lo que se distorsiona el comercio y se pone en desventaja la producción de los países en vías de desarrollo.<sup>37</sup>

**Superar las imperfecciones del mercado** Hay otra área de los subsidios que es menos controvertida. Casi todos los países ofrecen a los posibles exportadores muchos servicios de desarrollo de negocios, como información de mercado, exposiciones comerciales y contactos en el extranjero. Desde el punto de vista de la eficiencia del mercado, los subsidios de este tipo son más justificables que los aranceles, porque tratan de corregir, en vez de crear, imperfecciones del mercado. También hay beneficios de difundir ampliamente la información, porque los gobiernos pueden repartir los costos de recopilar la información entre muchos usuarios.

**Asistencia y préstamos** Los gobiernos también otorgan ayuda y préstamos a otros países. Si se requiere que el país beneficiario gaste los fondos en el país donador, lo que se conoce como ayuda condicionada o préstamos condicionados, algunos productos pueden competir en el extranjero, los cuales, de otro modo, no serían competitivos. La ayuda condicionada permite ganar grandes contratos de infraestructura, como los proyectos de telecomunicaciones, ferrocarriles y energía eléctrica.

Sin embargo, hay escepticismo creciente respecto al valor de la ayuda condicionada, porque exige que el beneficiario use proveedores del país donador que quizá no sean los mejores. Además, la ayuda condicionada puede frenar el ritmo de desarrollo de los proveedores locales de países en vías de desarrollo y proteger a los proveedores de los países donadores contra la competencia. Estas inquietudes hicieron que los miembros de la OCDE quitaran esta condición a la asistencia financiera que reciben los países en vías de desarrollo, liberando así a los países beneficiarios de la obligación de comprar equipo a los proveedores del país donador.<sup>38</sup> Sin embargo, China usa ayuda condicionada en casi todos sus proyectos en el exterior.<sup>39</sup>

**Valoración aduanal** Los aranceles que gravan las mercancías importadas dependen del producto, precio y origen. Entre los exportadores e importadores existe la tentación de declararlos incorrectamente en las facturas con el propósito de pagar menos impuestos. En general, la mayoría de los países han accedido a usar la información contenida en la factura, a menos que los funcionarios aduanales duden de su autenticidad. En ese caso, los funcionarios deben calcular el impuesto con base en el valor de bienes idénticos. Si esto no es posible, los agentes deben realizar el cálculo con base en bienes similares que lleguen en ese momento.

Por ejemplo, no existe una factura de venta cuando los bienes importados ingresan por arrendamiento y no por compra. Los funcionarios aduanales deben entonces basar el arancel en el valor de bienes idénticos o similares. Si este método no se puede aplicar, los funcionarios deben calcular un impuesto basado en el valor final de venta o en un costo razonable. Asimismo, los funcionarios aduanales hacen uso en ocasiones de sus facultades discrecionales para fijar un valor demasiado alto con el fin de impedir la importación de productos fabricados en el extranjero.<sup>40</sup>

**Problemas de valoración** El hecho de que se comercialicen productos tan diferentes crea problemas de tasación. Es fácil (por accidente o en forma intencional) clasificar erróneamente un producto y su arancel correspondiente. Las diferencias entre productos en las tablas de aranceles son mínimas. Por ejemplo, en Estados Unidos hay un arancel distinto para calzado atlético del que se aplica al calzado deportivo. En cada una de estas categorías, hay diferentes aranceles, dependiendo de si la suela se superpone a la parte superior del zapato o no. Cada tipo de accesorio y refuerzo de la parte superior de los zapatos tiene un arancel diferente. En otro ejemplo, el Servicio de Aduanas de Estados Unidos cobró a la empresa francesa Agatec un impuesto más alto del que correspondía al valor del producto (dispositivo de nivelación láser) que se indicaba en la factura, porque el producto se usaría sobre todo en interiores (impuesto más alto), y no en interiores y exteriores (impuesto más bajo), a pesar de que el material promocional indicaba que el aparato podía usarse en las dos áreas.<sup>41</sup>

La administración de más de 13,000 categorías de productos implica que un funcionario aduanal debe usar su criterio profesional para determinar si, por ejemplo, los chips de silicio deben considerarse “circuitos integrados para computadoras” o “una forma de silicio químico”. Marvel libró una batalla de seis años en los tribunales para obtener el veredicto de que los X-Men Wolverines eran juguetes (que pagaban un impuesto de 6.8 por ciento) y no muñecos (que pagaban un impuesto de 12 por ciento). La diferencia en el arancel puede parecer trivial, pero ascendía a millones de dólares. Del mismo modo, el Servicio de Aduanas de Estados Unidos tuvo que determinar si los vehículos deportivos utilitarios, como Suzuki Samurai y Land Rover, eran automóviles o camionetas. Las camionetas pagaban un

En virtud de que es difícil para los funcionarios aduanales determinar la veracidad de las facturas de los productos de importación:

- Pueden aumentar arbitrariamente el valor.
- Se han creado procedimientos de valoración.
- Pueden cuestionar el origen de las importaciones.

impuesto de 25 por ciento, en vez del 2.5 por ciento de impuesto para automóviles. Posteriormente, un tribunal mercantil federal dictaminó que eran automóviles.

Como cada país cobra impuestos diferentes y aplica controles de importación según el país exportador de que se trate, los funcionarios aduanales también deben determinar el origen del producto. Esto no es barato ni fácil. Sin embargo, las autoridades de Estados Unidos y la UE han descubierto casos de transbordo de productos, como zapatos, encendedores de cigarrillos, ajo y focos eléctricos, procedentes sobre todo de China, que se envían a Camboya y de ahí a otros lugares del mundo, para superar las limitaciones sobre la cantidad y evadir impuestos más altos.<sup>42</sup> Por lo demás, los exportadores e importadores también pueden declarar otro origen para pagar menos impuestos.

**Otras influencias directas en los precios** Los países usan otros medios para afectar los precios, incluidos los derechos especiales (por ejemplo, para la documentación y el despacho consular y aduanal), requisitos de depósitos aduanales antes de que lleguen los embarques y niveles mínimos de precios a los que se pueden vender los bienes después de pasar por el despacho de aduanas.

## BARRERAS NO ARANCELARIAS: CONTROLES DE CANTIDAD

Los gobiernos usan otras regulaciones y prácticas no arancelarias para afectar en forma directa la cantidad de las importaciones y exportaciones. Examinaremos las diferentes formas que típicamente adoptan estas regulaciones y prácticas:

**Cuotas** La **cuota** es el tipo más común de restricción cuantitativa de las importaciones y exportaciones, ya que limita la cantidad de un producto que se puede importar o exportar en un periodo determinado, que por lo general es de un año. Las *cuotas de importación* normalmente aumentan los precios por dos razones: 1) limitan la oferta, y 2) ofrecen pocos incentivos para usar la competencia en precios para incrementar las ventas. Una diferencia notable entre aranceles y cuotas es el efecto que producen en los ingresos. Los aranceles generan ingresos para el gobierno. Las cuotas generan ingresos sólo para las empresas que son capaces de obtener una parte de la oferta intencionalmente limitada del producto para venderla a los clientes locales. (En ocasiones, los gobiernos asignan cuotas entre países con base en las condiciones políticas o de mercado. Recuerde, por ejemplo, en el caso introductorio, la creación del Acuerdo Multifibras, por el cual un grupo de naciones desarrolladas accedió a negociar cuotas de importaciones de textiles procedentes de un grupo de países en vías de desarrollo.)

Para evadir la aplicación de cuotas, las empresas a veces convierten el producto en otro para el que no existe una cuota. Por ejemplo, Estados Unidos mantiene cuotas de importación de azúcar que han dado por resultado que los precios del azúcar en Estados Unidos sean en promedio de aproximadamente el doble del precio del azúcar en el mercado mundial. En consecuencia, muchos productores estadounidenses de caramelos (por ejemplo, Fanny May, Brach's, Mars, Tootsie Roll, Hershey) han mudado las fábricas a México, donde pueden comprar azúcar a menor costo e importar las golosinas libres de impuestos en Estados Unidos. Esto ha producido la pérdida de alrededor de 10,000 empleos estadounidenses en la industria de los caramelos.<sup>43</sup>

Finalmente, las cuotas de importación no se imponen necesariamente para proteger a los productores nacionales. Japón mantiene cuotas en muchos productos agrícolas que no se producen en el país; posteriormente, asigna derechos de importación a proveedores en competencia como un medio de negociar las ventas de las exportaciones japonesas, así como para impedir la dependencia excesiva de un solo país en lo que se refiere a alimentos básicos, en caso de que se presenten condiciones climáticas o políticas adversas que interrumpan abruptamente el suministro.

**Restricción voluntaria a las exportaciones** Una variante de la cuota de importación es la llamada **restricción voluntaria a las exportaciones (RVE)**. En esencia, el gobierno del país A pide al gobierno del país B que reduzca voluntariamente las exportaciones de sus empresas al país A. El término *voluntariamente* es algo engañoso; comúnmente, el país B acepta reducir sus exportaciones o si no, el país A puede imponer regulaciones comerciales más estrictas. Presentamos ejemplos de RVE en el caso introductorio sobre el comercio de textiles y ropa. Desde el punto de vista de los procedimientos, las RVE tienen ventajas únicas. Una RVE es mucho más fácil de cambiar que una cuota de importación. Además, la apariencia de una decisión "voluntaria" por parte de un país en particular para limitar sus exportaciones a otro no daña tanto las relaciones políticas entre esos países como lo hace una cuota de importación.

Un país puede establecer *cuotas de exportación* para garantizar a los consumidores nacionales una oferta suficiente de bienes a precios bajos, impedir el agotamiento de los recursos naturales o intentar subir los precios de las exportaciones mediante la restricción de la oferta

Una cuota puede:

- Establecer la cantidad total que se comerciará.
- Asignar cantidades por país.





en los mercados extranjeros. Para restringir la oferta, algunos países se unen en diversos acuerdos de productos básicos, como los del café y el petróleo, que restringen y regulan las exportaciones de los países integrantes.

**Embargos** Un tipo de cuota específico que prohíbe toda forma de comercio es el **embargo**. Al igual que con las cuotas, un país, o un grupo de países, puede imponer embargos a las importaciones o exportaciones, a categorías completas de productos sin importar su origen o destino, a productos específicos de países específicos o a todos los productos de ciertos países. Como explicamos en el caso que cierra este capítulo, por ejemplo, el embargo impuesto por Estados Unidos a Cuba se planeó para debilitar la economía cubana y así inducir al pueblo desmoralizado a derrocar al régimen comunista. El razonamiento ha sido el mismo durante casi cinco décadas: la economía cubana está tan débil que la población desmoralizada derrocará a Castro si las condiciones económicas se deterioran un poco más.



Gracias a las leyes que inducen la compra de productos locales:

- Las compras gubernamentales dan preferencia a los productos fabricados en el país.
- En ocasiones, los gobiernos legislan un porcentaje de contenido nacional.

Otros tipos de barreras comerciales incluyen:

- Normas arbitrarias.
- Contratos de licencias.
- Retrasos administrativos.
- Requisitos recíprocos.
- Restricciones de servicios.

**Legislación para comprar productos locales** Otra forma de control comercial cuantitativo es la *legislación para comprar productos locales*. Las compras gubernamentales constituyen una parte considerable de los gastos totales en muchos países; comúnmente, los gobiernos favorecen a los productores nacionales. En ocasiones, los gobiernos especifican una restricción de contenido nacional; es decir, cierto porcentaje del producto debe ser de origen local. A veces, benefician a los productores nacionales estableciendo mecanismos de precios. Por ejemplo, una oficina gubernamental puede adquirir un producto hecho en el extranjero sólo si el precio está por debajo de un nivel previamente determinado con respecto al de un competidor nacional. Por ejemplo, el Congreso de Estados Unidos aprobó una ley en 2005 que estipulaba que el Departamento de Seguridad Nacional sólo podía comprar productos que tuvieran por lo menos 50 por ciento de contenido estadounidense.<sup>44</sup>

**Normas y etiquetas** Los países pueden diseñar normas de clasificación, etiquetado y prueba para permitir la venta de productos nacionales, pero impedir la de productos fabricados en el extranjero. Tomemos como ejemplo las etiquetas de los productos. El requisito de que las empresas indiquen en un producto dónde fue fabricado proporciona información a los consumidores, que tal vez prefieran comprar productos de ciertos países. Además, los países pueden exigir información sobre el contenido en el empaque que no es necesario incluir en otras partes. Estos detalles técnicos aumentan los costos de producción de una empresa, sobre todo si la etiqueta debe traducirse para cada mercado de exportación.

Además, las materias primas, componentes, diseño y mano de obra proceden cada vez más de muchos países, de tal manera que numerosos productos son de origen mixto y, por tanto, difíciles de clasificar. Por ejemplo, Estados Unidos estipuló que cualquier tela que se haya “modificado en forma considerable” (por ejemplo, tejidos) en otro país debe identificar a ese país en su etiqueta. Por consiguiente, las prendas de diseñadores como Ferragamo, Gucci y Versace deben declarar “Hecho en China” en las etiquetas si las prendas contienen seda de este país.<sup>45</sup>

El propósito manifiesto de las normas es proteger la seguridad o la salud de la población nacional. Sin embargo, algunas empresas extranjeras argumentan que las normas son sólo otro medio para proteger a los productores nacionales. Por ejemplo, algunos productores estadounidenses y canadienses han sostenido que las regulaciones y los requisitos impuestos por la UE para las etiquetas del aceite de maíz y cáñola modificados genéticamente son sólo un pretexto para mantener fuera del mercado a los productos hasta que la tecnología propia se ponga al día.<sup>46</sup>

En otro caso, después de la publicidad que recibió el caso de los alimentos chinos contaminados en Estados Unidos, China endureció su política de rechazo a los productos alimenticios de Estados Unidos, aduciendo contaminación por drogas y salmonella.<sup>47</sup> En realidad, no hay forma de saber hasta qué punto es cierto que no se permite la entrada de los productos a otros países por razones legítimas de seguridad o salud, o si se trata de una medida arbitraria para proteger la producción nacional. No obstante, la tabla 7.2 muestra que, en el caso de Estados Unidos, el rechazo de embarques de alimentos extranjeros es considerable.

**Requisitos de permisos específicos** Algunos países requieren que los posibles importadores o exportadores obtengan permiso de las autoridades gubernamentales antes de llevar a cabo transacciones comerciales. Este requisito se conoce como **licencia de importación o exportación**. Es posible que la empresa tenga que enviar muestras a las autoridades gubernamentales para obtener una licencia de importación. Este procedimiento puede restringir las importaciones o exportaciones en forma directa cuando se niega el permiso, o de manera indirecta, debido al costo, tiempo e incertidumbre que implica el proceso.

**TABLA 7.2 Alimentos rechazados en las fronteras de Estados Unidos**

Se puede negar el acceso al mercado local a productos extranjeros, comestibles y de otro tipo, por una variedad de razones de salud y seguridad. También se pueden rechazar porque la política local está pensada para proteger la producción local. Técnicamente, no hay forma de saber qué ocurre en realidad, pero el volumen de productos alimenticios que la FDA rechaza en las fronteras estadounidenses es considerable y refleja diversas infracciones de los reglamentos.

### Alimentos rechazados en la frontera

Un análisis de las importaciones de alimentos rechazados por la FDA en el último año revela la variedad y la gravedad de las infracciones.

Países con más rechazos de la FDA	Número de embarques de alimentos rechazados	Infracción sanitaria más frecuente y número de casos	Valor total de las importaciones de alimentos
<i>Julio de 2006 a Junio de 2007</i>	<i>Julio de 2006 a Junio de 2007</i>	<i>Julio de 2006 a Junio de 2007</i>	<i>2006</i>
India	1,763	Salmonella (sobre todo en especias, semillas, camarones)	256 \$1.2 *
México	1,480	Suciedad (caramelos, chiles, jugo, mariscos, queso)	385 9.8
China (continental)	1,368	Suciedad (verduras, mariscos, tofu, fideos)	287 3.8
República Dominicana	828	Pesticida (productos agrícolas)	789 0.3
Dinamarca	543	Problemas con la etiqueta de datos nutrimentales (caramelos)	85 0.4
Vietnam	533	Salmonella (mariscos, pimienta negra)	118 1.1
Japón	508	Documentación faltante (bebidas, sopas, frijoles)	143 0.5
Italia	482	Documentación faltante (frijoles, alimentos envasados en frascos)	138 2.9
Indonesia	460	Suciedad (mariscos, galletas saladas, caramelos)	122 1.5

Fuente: Andrew Martin y Griff Palmer, "China Not Sole Source of Delicious Food", *New York Times*, 12 de julio de 2007, C1+. Datos tomados de Food and Drug Administration, U.S. International Trade Commission.

\* millones de dólares

El **control de divisas** es un tipo de control parecido. Requiere que el importador de un producto dado presente una solicitud en una oficina gubernamental para obtener la divisa con la que pagará el producto. Como en el caso de las licencias de importación, la imposibilidad de obtener la divisa, por no mencionar el tiempo y el gasto de llenar los formularios y esperar las respuestas, obstaculiza el comercio exterior.

**Retrasos administrativos** Algo muy semejante a los requisitos de permisos específicos son los retrasos administrativos intencionales, que crean incertidumbre y aumentan el costo de mantener inventarios. Por ejemplo, United Parcel Service (UPS) suspendió provisionalmente su servicio terrestre entre Estados Unidos y México debido a los onerosos retrasos en las aduanas de México. Sin embargo, las presiones competitivas obligan a los países a mejorar sus sistemas administrativos. Por ejemplo, las autoridades de comercio chinas redujeron el tiempo que requieren los productos manufacturados por las empresas de Hong Kong para pasar por el despacho de aduanas interno de Guangdong, de una semana a un día. Los procesos mejorados, como la presentación electrónica de los manifiestos de carga, afectó a 68,000 empresas no continentales y redujo los costos administrativos en más de 70 millones de dólares.<sup>48</sup>

**Requisitos recíprocos** En algunas ocasiones, los gobiernos requieren que los exportadores reciban mercancías en vez de dinero o que se comprometan a adquirir mercancías o servicios en lugar de recibir un pago en efectivo en el país al que exportan. Este requisito es común en la industria aeroespacial y la de defensa; y ocurre a veces porque el importador no cuenta con suficiente moneda extranjera. Por ejemplo, Indonesia compró jets rusos a cambio de productos básicos, como el caucho.<sup>49</sup>

**Intercambios compensatorios** Sin embargo, los requisitos recíprocos se establecen con mayor frecuencia entre países con acceso amplio a divisas, que necesitan asegurar empleos o tecnología como parte de la transacción.<sup>50</sup> Por ejemplo, McDonnell Douglas vendió helicópteros al gobierno británico, pero tuvo que equiparlos con motores de Rolls-Royce (hechos en el Reino Unido), además de transferir gran parte de la tecnología y el trabajo de producción al Reino Unido.<sup>51</sup> Estas transacciones se denominan **intercambios compensatorios** o **trueques**.

Los intercambios compensatorios a menudo requieren que los exportadores encuentren mercados para productos fuera de sus líneas de destreza, o que participen en acuerdos orga-



### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 1, definimos **exportaciones e importaciones de servicios** y explicamos la importancia de los servicios para algunas empresas y países. También los dividimos en tres categorías: turismo y transporte, prestación de servicios y uso de activos.

Las tres razones principales para restringir el comercio de servicios son:

- Esencialidad.
- Normas.
- Inmigración.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al hablar de la "Movilidad de los factores" en el capítulo 6, explicamos el efecto de la creciente dependencia de la gente como factor de producción móvil a nivel internacional. En particular, observamos que casi todos los países otorgan muy pocos permisos de inmigración y que muchos otros permiten la entrada de trabajadores sólo por periodos breves.

Cuando enfrentan competencia de las importaciones, las empresas pueden:

- Mudarse al extranjero.
- Buscar otros nichos de mercado.
- Hacer que la producción nacional sea competitiva.
- Tratar de obtener protección.

nizacionales complicados que exigen ceder parte del control operativo. En condiciones normales, las empresas evitan los intercambios compensatorios.<sup>52</sup> No obstante, algunas empresas han desarrollado competencias en estos tipos de acuerdos.

**Restricciones de los servicios** Los servicios son el sector de más rápido crecimiento en el comercio internacional. Para decidir si se debe restringir el comercio en servicios, los países normalmente toman en consideración tres factores: *esencialidad, normas, e inmigración*.

**Esencialidad** Los países consideran que ciertas industrias de servicios son esenciales porque cumplen propósitos estratégicos o porque proporcionan asistencia social a sus ciudadanos. En algunos casos, prohíben la participación de empresas privadas, extranjeras o nacionales, en algunos sectores porque consideran que esos servicios no deben venderse a cambio de una ganancia. En otros casos, establecen controles de precios para los competidores privados o subsidian a organizaciones de servicios de propiedad pública, creando desincentivos para la participación privada extranjera.

**Servicios sin fines de lucro** Los servicios postales, educativos y de atención de la salud en hospitales a menudo son sectores que no persiguen fines de lucro en los que compiten pocas empresas extranjeras. Cuando un gobierno privatiza estas industrias, su costumbre de preferir la propiedad y el control locales de los servicios esenciales excluye a las empresas extranjeras de la competencia. Por ejemplo, la mayoría de los países, incluido Estados Unidos, restringen a las compañías extranjeras en el transporte de carga y pasajeros en sus rutas nacionales. Otros servicios esenciales, de los cuales se excluye en ocasiones a las empresas extranjeras, son los medios de transmisión, las comunicaciones, la banca y los servicios generales.

**Normas** Los gobiernos limitan el ingreso de extranjeros a muchas profesiones de servicio para garantizar el ejercicio profesional por parte de personal calificado. Las normas de licencia de este personal varían en cada país e incluyen a profesionales como contadores, actuarios, arquitectos, electricistas, ingenieros, gemólogos, estilistas, abogados, médicos, corredores de bienes raíces y maestros.

En este momento, hay poco reconocimiento recíproco de las licencias entre un país y otro debido a que las normas de trabajo y los requisitos profesionales difieren considerablemente. Esto significa, por ejemplo, que una empresa contable o un bufete de abogados de un país enfrenta obstáculos en otro país, incluso para atender las necesidades de los clientes de su país de origen. La empresa debe contratar profesionales en cada país o tratar de obtener una certificación donde se requiera. Esta última opción puede ser difícil, porque los exámenes se realizan en un idioma extranjero y destacan materias distintas de las del país de origen. Además, puede haber prerrequisitos prolongados para presentar un examen, como periodos de prácticas, programas de residencia y realización de cursos en una universidad local.

**Inmigración** Satisfacer las normas de un país en particular no garantiza que un extranjero pueda trabajar ahí. Además, las regulaciones gubernamentales exigen a menudo que una organización (nacional o extranjera) realice localmente una búsqueda intensa de personal calificado antes de solicitar permisos laborales para personal que desea traer del extranjero. Incluso si no hay nadie disponible, es difícil contratar a un extranjero.<sup>53</sup>

## Manejo de las influencias gubernamentales en el comercio

La intervención gubernamental en el comercio afecta el flujo de las importaciones y exportaciones de bienes y servicios entre países. Cuando las empresas enfrentan posibles pérdidas a causa de la competencia de las importaciones tienen varias opciones para manejar esta situación y cuatro de ellas sobresalen:

1. Mudar las operaciones a otro país.
2. Concentrarse en nichos de mercado que atraigan menos competencia internacional.
3. Adoptar innovaciones internas; por ejemplo, mayor eficiencia o mejores productos.
4. Tratar de obtener protección gubernamental.

Cada opción implica costos y riesgos. Sin embargo, los antecedentes de muchas empresas muestran que el éxito es posible. Por ejemplo, la competencia de las importaciones japonesas motivó a la industria automotriz estadounidense a trasladar parte de su producción al extranjero (por ejemplo, subcontratar a empresas extranjeras para el suministro de partes más baratas), crear nichos de mercado mediante la venta de las camionetas minivan y vehículos deportivos utiliza-

rios (SUV) que al principio tenían menos competencia internacional y adoptar innovaciones, como las técnicas de producción esbelta para mejorar la eficiencia y la calidad de los productos.

### TÁCTICAS PARA HACER FRENTE A LA COMPETENCIA DE LAS IMPORTACIONES

Por supuesto, estos métodos no son realistas en todas las industrias o en todas las empresas. Las empresas pueden carecer de los recursos administrativos, de capital o tecnológicos para trasladar la producción al extranjero. Pueden no ser capaces de identificar nichos de productos más rentables. Además, aunque se las ingeniaran para crear nichos de productos o mejorar la eficiencia, los competidores extranjeros pueden copiar la innovación rápidamente. En estos casos, las empresas piden a menudo a sus gobiernos que restrinjan las importaciones o abran mercados de exportación. En el caso de los automóviles, la industria estadounidense buscó y recibió protección contra las importaciones japonesas en la forma de RVE. Y como muestra el caso introductorio, los productores de textiles y ropa están presionando para restringir las importaciones que llegan a Estados Unidos, a pesar de que algunas empresas han implementado con éxito alguna de las primeras tres opciones.

**Localización de los responsables de tomar las decisiones** Para los gobiernos es imposible ayudar a cada empresa que enfrenta una competencia internacional fuerte. Asimismo, ayudar a una industria puede perjudicar a otra. Así, como gerente, usted podría proponer u oponerse a una medida proteccionista en particular. De manera inevitable, la responsabilidad de convencer a los funcionarios gubernamentales de que la situación justifica políticas gubernamentales específicas recae en las empresas. Para ello, es necesario identificar a los principales encargados de la toma de decisiones y convencerlos. Frecuentemente, por ejemplo, las políticas comerciales en Estados Unidos son defendidas por miembros del Congreso especialmente sensibles a las condiciones del empleo y las empresas en sus distritos electorales.<sup>54</sup> En cualquier situación, las empresas deben comunicar a los funcionarios públicos que los votantes y los grupos de interés apoyan su postura. Los gerentes usan los argumentos económicos y no económicos presentados en este capítulo.

**Participación de la industria y los grupos de interés** Las empresas mejoran las probabilidades de éxito si logran aliarse con la mayoría, si no todas, las empresas nacionales de su industria. De otro modo, los funcionarios pueden pensar que los problemas de una empresa en particular se deben a ineficiencias específicas, más que al obstáculo general que representan las importaciones o la dificultad para conseguir ventas de exportación. De manera similar, también es útil conseguir la participación de las partes interesadas. Por ejemplo, cuando la industria automotriz estadounidense buscaba alivio de la competencia de automóviles japoneses, los gerentes de las empresas y los representantes sindicales trabajaron juntos.

Los gerentes también pueden identificar otros grupos que tengan un objetivo común, aunque sea por razones distintas. Por ejemplo, la Hermandad Internacional de Transportistas estaba preocupada por la pérdida de empleos en Estados Unidos debido a las importaciones de cítricos de Brasil. Entonces, se alió con grupos de activistas preocupados por el uso de mano de obra infantil en aquel país, para conseguir apoyo para las restricciones de las importaciones de cítricos.<sup>55</sup> A menudo, las empresas consiguen apoyo público anunciando sus posturas a los grupos de interés. Por último, las empresas pueden cabildar con los responsables de las decisiones y apoyar a los candidatos políticos afines a sus posiciones.

**Preparación para los cambios en el entorno competitivo** Las empresas pueden adoptar estrategias diferentes para enfrentar los cambios en el entorno competitivo internacional. Con frecuencia, las actitudes de las empresas hacia el proteccionismo son consecuencia de las inversiones que han realizado para poner en práctica su estrategia internacional. Las empresas que dependen de un comercio más libre y las que han integrado sus cadenas de suministro y producción entre países tienden a oponerse al proteccionismo. En contraste, las empresas con una o varias instalaciones de producción nacional, como una fábrica en Japón para atender las necesidades del mercado japonés y una fábrica en Taiwán para servir al mercado taiwanés, tienden a apoyar el proteccionismo.

Las empresas también difieren en sus habilidades percibidas para competir contra las importaciones. En casi la mitad de los casos de los últimos 60 años en los que las empresas de Estados Unidos proponían la protección de una industria estadounidense, una o más empresas de esa industria se oponían. Estas empresas, por lo general, poseían ventajas competitivas en términos de economías de escala, relaciones con proveedores o productos diferenciados. Por tanto, consideraban que no sólo podían enfrentar con éxito a sus rivales internacionales, sino que también tenían aún más que ganar mientras sus competidores nacionales más débiles no tenían esa oportunidad.<sup>56</sup>



### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Como señalamos en el capítulo 3, aunque las democracias representativas tienden a compartir muchas características, el proceso por el que los ciudadanos eligen a los representantes que tomarán decisiones en su nombre varía de un país a otro, en especial cuando se trata de *centralización o descentralización* de la autoridad. Entre otras cosas, la tarea de localizar a los responsables de las decisiones para propósitos empresariales varía, por tanto, de un país a otro.

## UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

### Dinamismo y complejidad

Aunque algunos grupos y empresas ejercen presión para liberalizar el comercio, otros claman por más proteccionismo. Es muy probable que veamos combinaciones de las dos posturas a medida que caen las barreras para algunos productos en ciertos países, pero aparecen otras para algunos productos en otros países. El caso introductorio de este capítulo sobre la industria textil y del vestido es indicativo de la complejidad de la protección y promoción del comercio, que existe también para una amplia gama de otros productos. Cuando las restricciones comerciales cambian, hay ganadores y perdedores entre los países y entre las empresas y sus trabajadores.

Además, los beneficios para los consumidores pueden llegar a expensas de algunos trabajadores. No es probable que las personas que consideran que tienen mucho que perder tomen el cambio sin presentar batalla; es decir, tratarán de conseguir todo el apoyo posible a sus posiciones, y tal vez lo consigan. Este apoyo puede venir de alianzas transnacionales, como las alianzas entre empresas que fabrican ropa en varias naciones, que se están uniendo para presionar a los gobiernos para que establezcan nuevos acuerdos sobre cuotas de importación. Por tanto, si uno es gerente en una industria que puede resultar afectada por los cambios en la protección gubernamental, es preciso que esté muy atento para pronosticar cómo los políticos pueden afectar su situación económica personal.

Por último, el panorama regulatorio internacional se está volviendo cada vez más complejo, en lugar de simplificarse; situación que obliga a las empresas a encontrar los mejores lugares para producir. Nuevos productos salen al mercado con regularidad, lo que dificulta la tarea de clasificación arancelaria. Los servicios disponibles por Internet, como los juegos de azar internacionales, presentan desafíos a los gobiernos que deben encontrar los medios para regularlos y recaudar impuestos. La preocupación intensificada por el terrorismo y la seguridad de los productos complican las consideraciones de qué debe o no comerciarse.

En el capítulo 8 se analizan los acuerdos comerciales a los que están llegando los países; no obstante, es útil en este momento hablar un poco sobre el impacto que éstos tienen en la toma de decisiones. Cada vez que los países negocian un tratado comercial (y estos tratados están proliferando), existe la posibilidad de que surja un nuevo lugar de producción óptimo. Por ejemplo, Estados Unidos y México negociaron un pacto de libre comercio, que ocasionó que algunas de las importaciones estadounidenses se desplazaran de Taiwán a México. Sin embargo, con otro tratado de libre comercio entre Estados Unidos y América Central, parte de la producción que se realizaba en México ahora podría desplazarse a un país centroamericano. Otro tratado de libre comercio podría provocar otro desplazamiento en el futuro. Todo esto crea incertidumbre en las operaciones de las empresas. ■



## Relaciones comerciales entre Estados Unidos y Cuba: ¿Cuándo una estrategia de la Guerra Fría se convierte en una reliquia de la Guerra Fría?

**E**l embargo de Estados Unidos contra Cuba ha sido una política exterior persistente, capaz de sobrevivir a diversos líderes políticos, acontecimientos económicos y épocas históricas.<sup>57</sup> En 2008, Fidel Castro cedió el liderazgo cubano a su hermano menor Raúl (de 76 años), lo que dio pie a especulaciones sobre la influencia tras bambalinas de Fidel en el futuro y si Raúl haría o no reformas económicas y políticas.

Poco antes de esto, Estados Unidos endureció las relaciones económicas con Cuba y empezó a exigir que las ventas de exportación a Cuba se pagaran en efectivo antes del embarque de la mercancía, redujo el límite máximo de remesas que la gente en Estados Unidos puede enviar a su familia en Cuba y restringió las visitas de cubanos estadounidenses a Cuba a una vez en tres años, en lugar de una vez al año. El razonamiento fue simple y parecido al que ha predominado durante casi cinco décadas: la economía cubana está tan débil que la población desmoralizada derrocará a Castro si las condiciones económicas se deterioran un poco más. Muchos observadores coincidieron y muchos otros discreparon, pero examinemos primero la historia de la situación.

### Después de la revolución

En la década de 1950, más de dos terceras partes del comercio exterior de Cuba se efectuaban con Estados Unidos. Después de que Castro derrocó al gobierno de Batista en 1959, amenazó con provocar revoluciones en otras partes de América Latina. Estados Unidos respondió cancelando sus acuerdos para comprar azúcar cubana y Cuba tomó represalias confiscando las refinерías de petróleo esta-

dounidenses. Las empresas petroleras se negaron a suministrar petróleo crudo a Cuba y ésta recurrió a la Unión Soviética para conseguir otra fuente de abastecimiento.

### La Guerra Fría comienza

Este conflicto ocurrió en el punto más álgido de la Guerra Fría entre Estados Unidos y la Unión Soviética. En 1962, Estados Unidos rompió relaciones diplomáticas y puso en marcha el embargo comercial total contra Cuba. En 1963, el Departamento del Tesoro estableció las regulaciones que prohibían todas las transacciones financieras sin licencia, proscribían las importaciones directas o indirectas desde Cuba y congelaban todos los activos que el gobierno cubano mantenía en Estados Unidos. El comercio entre Estados Unidos y Cuba se interrumpió.

Los incidentes que tensaron las relaciones durante las siguientes décadas son demasiado numerosos para mencionarlos en detalle. Algunos amenazaron la paz; otros rayaron en lo absurdo. Incluyeron el patrocinio estadounidense de una invasión de exiliados cubanos en la Bahía de Cochinos, el emplazamiento y retiro de misiles soviéticos en Cuba, el despliegue de las fuerzas cubanas para derrocar a los regímenes que Estados Unidos apoyaba (como los de Nicaragua y Angola) y revelaciones de que la CIA había tratado de aerotransportar a alguien para asesinar a Castro y que había desarrollado un polvo que haría que se le cayera la barba. La figura 7.4 ofrece una descripción cronológica de los principales acontecimientos en las relaciones entre Estados Unidos y Cuba.

### Vigencia del embargo

Durante este periodo, el embargo comercial de Estados Unidos se mantuvo como fue impuesto originalmente. A pesar del derrumbe del comunismo en la mayor parte del mundo a principios de la década de 1990, el Congreso de Estados Unidos aprobó la Ley para la Democracia Cubana en 1992. Esta política codificó la prohibición de los viajes de estadounidenses a Cuba y extendió el embargo a las subsidiarias de las empresas estadounidenses que operaban en el extranjero; es decir, no habría comercio, ni directo ni de ningún tipo, entre Estados Unidos y Cuba. La ley también exigía que Cuba celebrara elecciones democráticas para que el poder ejecutivo de Estados Unidos pudiera revocar el embargo.

La Ley Helms-Burton de 1996 reforzó muchas de estas disposiciones y añadió estipulaciones para penalizar a las empresas extranjeras que realizaran negocios en Cuba. Esta ley preveía el ejercicio de la acción legal (la confiscación de activos en Estados Unidos) contra las empresas no estadounidenses que usen bienes expropiados en Cuba que fueron propiedad de ciudadanos estadounidenses (incluidos los exiliados cubanos). Prohibía a los ejecutivos de estas empresas y a sus familias visitar Estados Unidos, así como las relaciones estadounidenses normales con cualquier gobierno cubano futuro que incluyera a Fidel Castro.

### Cambio de simpatías

Con el transcurso del tiempo, el papel de Estados Unidos en el drama cubano ha sido representado ante un público cada vez menos solidario. Al principio, muchos países apoyaron el embargo estadounidense. Todos los integrantes de la Organización de los Estados Americanos (OEA), con excepción de México, acordaron refrendarlo en 1964. Poco a poco, los países comenzaron a comerciar con Cuba de todos modos. En 1995, las Naciones Unidas votaron 117 a 3, en contra del embargo estadounidense. Sólo

**FIGURA 7.4 La saga de las relaciones entre Estados Unidos y Cuba**

Las relaciones entre Estados Unidos y la nación isleña de Cuba se han visto envueltas en las vicisitudes de la política internacional desde hace más de un siglo, en especial, desde el advenimiento del gobierno comunista de Cuba en 1961.



Israel y Uzbekistán votaron igual que Estados Unidos y ambos países tenían relaciones comerciales con Cuba. Para 2001, alrededor de 150 países tenían relaciones comerciales normales con Cuba.

### La Guerra Fría se entibia

Los acontecimientos planteaban cada vez más dudas sobre las razones para continuar el embargo. La caída del Muro de Berlín y el fin de la Guerra Fría a principios de la década de 1990 desencadenaron muchos cambios. El derrumbe subsiguiente de la Unión Soviética privó a Cuba de una cantidad calculada entre 3,500 y 4,500 millones de dólares en subsidios anuales que sostenían su endeble economía. En poco tiempo, la exportación de la revolución desde Cuba dejó de ser una amenaza.

De hecho, la precaria economía de Cuba parecía estar al borde del colapso. Por un lado, en 2000, Colin Powell, secretario de estado estadounidense, descartó la posibilidad de levantar por completo el embargo hasta que Castro se marchara. Por otro lado, en el mismo año, el Congreso de Estados Unidos aprobó una ley para permitir ciertas exportaciones de productos estadounidenses agrícolas, alimenticios y médicos. Después de la aprobación de esta ley, Cuba se convirtió con rapidez en el 21º mercado agrícola más importante para Estados Unidos, con ventas superiores a 400 millones de dólares en 2004. En 2006, Estados Unidos era el cuarto exportador más grande a Cuba, después de China, España y Canadá.

### El debate en Estados Unidos

El público estadounidense está cada vez más dividido en cuanto a la utilidad del embargo contra Cuba. Una encuesta en 2007 demostró que 62 por ciento de los estadounidenses estaban a favor de establecer relaciones diplomáticas con Cuba. La política de mano dura no había logrado quitar a Castro del poder en más de 40 años, pero había causado desgracias a más de 11 millones de cubanos. Los defensores de las relaciones normales con Cuba argumentaron que las restricciones más estrictas sobre las empresas estadounidenses y las represalias contra empresas extranjeras no debilitarían el poder político de Castro. De hecho, señalaron las represalias que Castro tomó contra el pueblo cubano como respuesta a las nuevas políticas estadounidenses; por ejemplo, el aumento de precios en Cuba de los bienes producidos en el extranjero y la eliminación del dólar estadounidense como moneda oficial.

Además, advirtieron que los problemas económicos cubanos probablemente invitarían a la toma de represalias y agravarían las tensiones entre Estados Unidos y Cuba con respecto a la inmigración. Un creciente número de líderes de Estados Unidos (entre los que se cuentan los directores de las principales empresas, los miembros demócratas y republicanos del Congreso y los líderes laborales) se han pronunciado públicamente a favor de la normalización del comercio entre Estados Unidos y Cuba, en lugar de seguir ahorcando económicamente a la isla. Por ejemplo, el ex secretario de estado Lawrence Eagleburger argumentó que las acciones comerciales de Estados Unidos daban a Castro un pretexto, distinto de sus políticas ineptas, para responsabilizar a otros de sus errores económicos. Eagleburger añadió: "lo peor que podría suceder [a Castro] sería que Estados Unidos abriera las puertas al comercio y al turismo". Un creciente trato con Estados Unidos, y no el embargo, parecía ser una fuerza de cambio más prometedora.

**Algunas ventajas y desventajas de hacer negocios con Cuba** La revocación del embargo ayudaría a muchas industrias y empresas estadounidenses. Cuba ya ha atraído inversiones de muchas empresas de otros países, sobre todo por su fuerza laboral altamente calificada, su índice de alfabetización casi perfecto y la demanda de productos y servicios extranjeros. Diversos grupos de Estados Unidos han notado el potencial de mercado de Cuba; un estudio de Texas A&M proyectó que el levantamiento del embargo comercial aumentaría las exportaciones estadounidenses de productos agrícolas a Cuba en alrededor de 1,240 millones de dólares al año. Otros mencionaron beneficios potenciales para las empresas turísticas y de transporte de Estados Unidos. Al mismo tiempo, la economía cubana también da señales de recuperación. Venezuela ha estado suministrando a Cuba alrededor de 98,000 barriles de petróleo al día en condiciones preferenciales, y se pagan precios altos por las exportaciones cubanas de níquel y cobalto.

Al mismo tiempo, muchos sostuvieron que el potencial de negocios con Cuba era muy limitado. El PIB per cápita de Cuba en 2006 fue de aproximadamente 4,000 dólares a la paridad del poder adquisitivo, lo que aunado al tamaño pequeño de la población (poco más de 11 millones) no representa demasiado poder adquisitivo. Esto se hace evidente en el predominio de automóviles de la década de 1950 en Cuba, aun cuando los fabricantes de automóviles europeos y japoneses no enfrentaban embargos en sus ventas.



Además, Cuba tendría que exportar en cantidad suficiente para pagar las importaciones. Cuba depende en gran medida de las exportaciones de productos básicos (azúcar, níquel, tabaco, cítricos, café) y Estados Unidos tiene una amplia variedad de proveedores. De hecho, el sistema de cuotas de azúcar que Estados Unidos mantiene con varios países seguramente causaría una reacción política violenta en dichos países si una parte de sus cuotas de azúcar se le diera a Cuba. Por supuesto, existe la posibilidad del turismo, pero los hoteles de Cuba ya están prácticamente llenos de turistas de Europa y Canadá.

**¿El embargo es una reliquia de la Guerra Fría?** Por último, hubo un debate sobre el fundamento de la postura a favor del embargo. Algunos argumentaban que en una época en la que China es miembro de la OMC y países como Vietnam comercian con Estados Unidos, el embargo cubano parece ser una reliquia de la Guerra Fría. Por otra parte, además de ser mucho más estricto que las sanciones económicas de Estados Unidos contra Irán y Corea del Norte, el embargo cubano es el más largo y severo que un estado ha impuesto a otro en la historia moderna. Además, algunos ponen en tela de juicio la intención de las políticas estadounidenses, que parecen contener un fuerte elemento personal; el vicepresidente Cheney comentó que “tan pronto como [Fidel] Castro desaparezca de la escena, no existirá ninguna razón en el mundo por la que no podamos tener una serie de relaciones normales y de primera clase con Cuba”. ■

## PREGUNTAS

1. ¿Debe Estados Unidos tratar de que el embargo económico contra Cuba sea más estricto? De ser así, ¿por qué?
2. ¿Debe normalizar Estados Unidos las relaciones comerciales con Cuba? De ser así, ¿debe Estados Unidos estipular algunas condiciones?
3. Suponga que usted es el líder cubano. ¿Qué tipo de relaciones comerciales con Estados Unidos le conviene más? ¿Qué tipo de relaciones comerciales estaría dispuesto a aceptar?
4. ¿Cómo influyen la estructura y las relaciones dentro del sistema político estadounidense en la existencia y la especificación del embargo comercial?

## RESUMEN

- A pesar de los beneficios documentados del libre comercio, ningún país permite un flujo no regulado de bienes y servicios a través de sus fronteras.
- Es difícil determinar cómo la protección de una industria afecta al empleo, debido a la probabilidad de represalias y al hecho de que las importaciones y exportaciones crean empleos.
- Los estrategias políticas continúan batallando con el problema de la redistribución del ingreso que provocan los cambios en la política comercial.
- El argumento de la industria naciente a favor de la protección sostiene que los gobiernos deben tratar de impedir la competencia de las importaciones para ayudar a ciertas industrias a evolucionar de la producción de costo alto a una de costo bajo.
- La intervención gubernamental, como se argumenta a menudo, es benéfica si fomenta la industrialización, dada la relación positiva entre la actividad industrial y el desarrollo económico.
- Los controles comerciales se usan para mejorar las relaciones económicas con otros países. Entre los objetivos de dichos controles están: mejorar la balanza de pagos, elevar los precios para los consumidores extranjeros, obtener acceso justo a los mercados internacionales, impedir los precios monopolistas del extranjero, garantizar que los consumidores nacionales obtengan precios bajos y reducir los márgenes de utilidad para los productores extranjeros.
- Una intervención gubernamental considerable en el comercio internacional está motivada más por intereses políticos que económicos, como mantener reservas internas de bienes esenciales e impedir que posibles enemigos obtengan bienes que puedan ayudarlos a lograr sus objetivos.
- Los controles comerciales que afectan directamente el precio y afectan indirectamente la cantidad son: aranceles, subsidios, métodos arbitrarios de valoración aduanal y derechos especiales.



- Los controles comerciales que afectan la cantidad en forma directa y los precios de manera indirecta son: las cuotas, las RVE, las leyes para comprar productos locales, las normas arbitrarias, los contratos de licencia, los controles del tipo de cambio, los retrasos administrativos y los requisitos de recibir productos a cambio.
- La formulación de la estrategia internacional de una empresa determinará en gran medida si esa empresa se beneficiará más del proteccionismo o de algún otro medio para contrarrestar la competencia internacional.

## TÉRMINOS CLAVE

arancel (o derecho de aduana) (p. 280)	condiciones de comercio (p. 273)	intercambios compensatorios (p. 285)
arancel compuesto (p. 281)	control de divisas (p. 285)	licencia de importación (o exportación) (p. 284)
arancel de tránsito (p. 280)	cuota (p. 283)	proteccionismo (p. 268)
arancel efectivo (p. 281)	derecho de aduana (p. 280)	restricción voluntaria a las exportaciones (RVE) (p. 283)
aranceles de exportación (p. 280)	desarrollo orientado hacia las exportaciones (p. 274)	subsidio (p. 281)
aranceles de importación (p. 280)	dumping (p. 276)	teoría del arancel óptimo (p. 276)
argumento de acceso comparable (p. 275)	embargo (p. 284)	trueques (p. 285)
argumento de la industria esencial (p. 277)	impuesto ad valorem (p. 281)	
argumento de la industria naciente (p. 271)	impuesto específico (p. 281)	
argumento de la industrialización (p. 273)		

## NOTAS FINALES

- 1 *Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes:* Hildegunn Kyvik Nordås, "The Global Textile and Clothing Industry Post the Agreement on Textiles and Clothing" (Ginebra: Documento de análisis No. 5 de la Secretaría de la OMC, 2004); Scott Miller y Charles Hutzler, "Poor Nations Seek WTO Textile Aid", *Wall Street Journal*, 1 de octubre de 2004: A2+; Christopher Swann, "US Textile Makers to Sue over Imports", *Financial Times*, 2 de septiembre de 2004: 6; Frances Williams, "Textile Producers Weave a Web to Restrict China", *Financial Times*, 22 de octubre de 2004: 7; "U.S. Government Accepts Five More Special Textile Safeguard Petitions for Consideration" (3 de noviembre de 2004), en [www.ncto.org/newsroom/pr200413.asp](http://www.ncto.org/newsroom/pr200413.asp); United States International Trade Commission, en <http://dataweb.usitc.gov/scripts/tariff2005.asp>; Mei Fong y Dan Morse, "Backlash Is Likely as Chinese Exports Surge", *Wall Street Journal*, 28 de marzo de 2005: A3+; Ginger Thompson, "Fraying of a Latin Textile Industry", *New York Times*, 25 de marzo de 2005: 1; Rebecca Buckman, "Navigating China's Textile Trade", *Wall Street Journal*, 10 de septiembre de 2004: A10.
- 2 La opinión es de Scott Miller en John McCary y Andrew Batson, "Politics & Economics", *Wall Street Journal*, 23 de junio de 2007: A4.
- 3 Hans S. Nichols, "Taking the Fix Out of Farm Subsidies", *Insight on the News*, 13 de agosto de 2001: 20.
- 4 Lori Kletzer, *Job Loss from Imports: Measuring the Costs* (Washington, D.C.: Institute for International Economics, 2001).
- 5 Kenneth A. Couch, "Earnings Losses and Unemployment of Displaced Workers in Germany", *Industrial and Labor Relations Review* 54 (2001): 559; David Margolis, "Worker Displacement in France", edición mimeografiada (París: Université de Paris, Pantheon-Sorbonne, 1999).
- 6 Alan M. Field, "WTO Approves Sanctions Against U.S.", *Journal of Commerce—Online*, 31 de agosto de 2004: WP.
- 7 Greg Hitt, Paul Glader y Mike Spector, "Trade Ruling on Steel May Boost Auto Industry", *Wall Street Journal*, 15 de diciembre de 2006: A3.
- 8 Fuat Sener, "Schumpeterian Unemployment, Trade and Wages", *Journal of International Economics* 54 (2001): 119.
- 9 Este argumento está muy relacionado con los escritos de Raul Prebisch, Hans Singer y Gunnar Myrdal, en las décadas de 1950 y 1960. Para un análisis reciente, véase John Toye y Richard Toye, "The Origins and Interpretation of the Prebisch-Singer Thesis", *History of Political Economy* 35:3 (2003): 437–57.
- 10 Jiang Xueqin, "Letter from China", *The Nation*, 4 de marzo de 2002.
- 11 Steve Padgittm, Peggy Petzelka, Wendy Wintersteen y Eric Imerman, "Integrated Crop Management: The Other Precision Agriculture", *American Journal of Alternative Agriculture* 16 (enero de 2001): 16.
- 12 Kevin Morrison y Deborah Hargreaves, "Commodities Are Big New Theme", *Financial Times*, 18 de septiembre de 2003: 15, y Sergio Lence y Dermot Hayes, "U.S. Farm Policy and the Volatility of Commodity Prices and Farm Revenues", *American Journal of Agricultural Economics* 84 (2002): 335–52.
- 13 Hou Hexiang, "Vietnam to Accelerate Industrialization and Modernization of Rural Areas", *Xinhua News Agency* [China], 2 de junio de 2002: 1008; "Pushing Ecuador into the 21st Century", *Latin Finance*, marzo de 2002: 30, en <http://web.lexis-nexis.com/universe> (se ingresó a la página el 17 de julio de 2002); "Is Inequality Decreasing? Debating the Wealth and Poverty of Nations", *Foreign Affairs* (agosto de 2002): 178.
- 14 Gerald K. Helleiner, "Markets, Politics, and Globalization: Can the Global Economy Be Civilized?", *Global Governance* (julio–septiembre de 2001): 243; Marina Murphy, "EU Chemicals Need Flexibility: A Level Playing Field Should Be Established between the EU and US Chemicals Industries", *Chemistry and Industry*, 1 de julio de 2002: 9; Lisa Schmidt, "How U.S. Sees Trade Rows", *Calgary Herald* [Canadá], 25 de junio de 2002: A2.
- 15 Annie Gowen, "U.S. Caviar with a Russian Accent", *Washington Post*, 31 de diciembre de 2004: Metro, B1.
- 16 Adam Thomson, "Argentina Cuts Gas Exports to Avert a Crisis", *Financial Times*, 27 y 28 de marzo de 2004: 5; Randall Palmer, "Canada Mulls Nonprescription-Drug Tactic", *Seattle Times*, 19 de febrero de 2005: A13.
- 17 Edward Alden y Raphael Minder, "EU and Canada Impose Retaliatory Duties on U.S. Imports", *Financial Times*, 1 de abril de 2005: 6.
- 18 Stephen Moore, "Tax Cut and Spend: The Profligate Ways of Congressional Republicans", *National Review*, 1 de octubre de 2001: 19.

- 19 George Leopold, "U.S. Eases Regulations on Cryptography Exports", *Electronic Engineering Times*, 24 de julio de 2000: 43.
- 20 James Dao, "U.S. to Punish 10 Businesses for Iran Sales", *New York Times*, 20 de julio de 2002: D1.
- 21 Doug Cameron y Kevin Morrison, "U.S. Groups Win Libyan Oil Exploration Permits License Auction", *Financial Times*, 31 de enero de 2005: 9.
- 22 Philip Shenon, "In Hanoi, U.S. Goods Sold But Not by U.S.", *New York Times*, 3 de octubre de 1993: A1.
- 23 Patrick Barta, "Black Gold", *Wall Street Journal*, 16 de agosto de 2006: A1+.
- 24 Jacob Weisberg, "Sanctions Help to Sustain Rogue States", *Financial Times*, 3 de agosto de 2006: 11.
- 25 Lance Davis y Stanley Engerman, "Sanctions: Neither War Nor Peace", *Journal of Economic Perspectives* 17:2 (primavera de 2003): 187-97.
- 26 Scott Erickson, "Low-Level Trade Sanctions", *Global Competitiveness* 7 (anual 1999): 375.
- 27 "Leaders: A Grand Bargain with the Great Satan? Testing Iran's Nuclear Intentions", *The Economist*, 12 de marzo de 2005: 10.
- 28 "EU/Latin America/Caribbean: Leaders Aim to Revive Ties", *European Report*, 15 de mayo de 2002: 501.
- 29 Vanessa Bauza, "In Struggle for Influence, It's Better to Give", *Knight Ridder Tribune Business News*, 24 de marzo de 2007: 1.
- 30 Tony Walker, "China Warns Australia over Dalai Lama Visit", *Financial Times*, 18 de septiembre de 1996: 1; Ying Ma, "China's America Problem", *Policy Review* (febrero de 2002): 43-57.
- 31 Gail L. Cramer, James M. Hansen y Eric J. Wailes, "Impact of Rice Tariffication on Japan and the World Rice Market", *American Journal of Agricultural Economics* 81 (1999): 1149.
- 32 Matthew Fraser, "Foreign Ownership Rules Indefensible: And There Appears to Be Appetite for Change", *Financial Post*, 28 de mayo de 2001: C2.
- 33 John Larkin, "Now Playing: Korea's Movie Industry Prevents Investment Pact with the U.S.", *Wall Street Journal*, 20 de marzo de 2002: A19.
- 34 "Futile Fortress", *Financial Times*, 26 de agosto de 2003: 16.
- 35 Bernard Hoekman y Kym Anderson, "Developing-Country Agriculture and the New Trade Agenda", *Economic Development & Cultural Change* 49 (octubre de 2000): 171.
- 36 Neil King, Jr., Scott Miller, Daniel Michaels y J. Lynn Lunsford, "U.S., Europe Sue Each Other at WTO over Aircraft Subsidies", *Wall Street Journal*, 7 de octubre de 2004: A2+.
- 37 G. Chandrashekar, "Should India Demand Farm Subsidy Cuts by Developed Nations?", *Businessline*, 4 de enero de 2006: 1.
- 38 Chi-Chur Chao y Eden S. H. Yu, "Import Quotas, Tied Aid, Capital Accumulation, and Welfare", *Canadian Journal of Economics* 34 (2001): 661; Mark Rice, "Australia Must Join Other Countries in Untying Overseas Aid", *Australian Financial Review*, 4 de abril de 2002: 59.
- 39 Jamil Anderlini, "China 'Ties' 5 Billion in Aid to Africa", *Financial Times*, 26 de junio de 2007: 8.
- 40 Mohsin Habib y Leon Zurawicki, "Corruption and Foreign Direct Investment", *Journal of International Business Studies* 33 (2002): 291-308.
- 41 "National Import Specialist Addresses Outreach to the Public", *U.S. Customs Border Protection Today*, octubre-noviembre de 2006, en [www.customs.usstreas.gov/xp?CustomsToday/2006/october\\_november/import\\_article](http://www.customs.usstreas.gov/xp?CustomsToday/2006/october_november/import_article) (se ingresó a la página el 13 de julio de 2007); *Customs Bulletin and Decision*, 27 de junio de 2007: 58.
- 42 John W. Miller, "Why Some China Exports Are Taking Illegal Detours", *Wall Street Journal*, 25 de mayo de 2007: B1+.
- 43 Jeremy Grant, "Signs of Decay as Companies Desert the U.S. Candy Capital", *Financial Times*, 21 de enero de 2004: 14; Christopher Swann, "Shielding Sugar Industry 'Costs Thousands of Jobs'", *Financial Times*, 15 de febrero de 2006: 6.
- 44 Ed Fruenheim, "'Buy American' Legislation Draws Fire", *C/Net News*, 20 de mayo de 2005, en [http://news.com.com/Buy+American+legislation+draws+fire/2100-1022\\_3-5715486.html](http://news.com.com/Buy+American+legislation+draws+fire/2100-1022_3-5715486.html) (se ingresó a la página el 13 de julio de 2007).
- 45 Blaise J. Bergiel y Erich B. Bergiel, "Country-of-Origin as a Surrogate Indicator: Implications/Strategies", *Global Competitiveness* 7 (1999): 187.
- 46 Jeremy Grant y Ralph Minder, "Comment & Analysis: Agribusiness", *Financial Times*, 1 de febrero de 2006: 11.
- 47 Anita Chang, "Food Safety", *Miami Herald*, 15 de julio de 2007: 18A.
- 48 Peggy Sito, "Guangdong to Slash Internal Customs Delays", *South China Morning Post*, 16 de mayo de 2002: 1.
- 49 Devi Asmarani, "MPs Criticise Jakarta for Buying Pricey Russian Jets", *The Straits Time* [Singapur], 19 de junio de 2003.
- 50 Chong Ju Choi, Soo Hee Lee y Jai Boem Kim, "A Note on Countertrade: Contractual Uncertainty and Transaction Governance in Emerging Economies", *Journal of International Business Studies* 30 (primavera de 1999): 189.
- 51 "McDonnell and Partner Win \$4 Billion British Copter Deal", *New York Times*, 14 de julio de 1995: C5.
- 52 Choi y otros, "A Note on Countertrade", 189.
- 53 Sara Robinson, "Workers Are Trapped in Limbo by I.N.S.", *New York Times*, 29 de febrero de 2000: A12.
- 54 Ralph G. Carter y Lorraine Eden, "Who Makes U.S. Trade Policy?", *International Trade Journal* 13:1 (1999): 53-100.
- 55 Matt Moffett, "Citrus Squeeze", *Wall Street Journal*, 6 de septiembre de 1998: A1.
- 56 Eugene Salorio, "Trade Barriers and Corporate Strategies: Why Some Firms Oppose Import Protection for Their Own Industry", tesis doctoral sin publicar, Harvard University, 1991.
- 57 *Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes:* Anne Gearan, "U.S. Public's Feelings Mixed on Castro", *Miami Herald*, 8 de febrero de 2007: 12A; "CIA World Factbook—Cuba", en [www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/cu.html](http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/cu.html) (se ingresó a la página el 13 de julio de 2007); Pascal Fletcher, "US Anti-Cuba Law Feeds Businessmen's Paranoia", *Financial Times*, 2 de julio de 1996: 5; William M. Leo Grande, "From Havana to Miami: U.S. Cuba Policy as a Two-Level Game", *Journal of Interamerican Studies and World Affairs* 40:1 (1998): 67-86; Albert R. Hunt, "End the Anachronistic Embargo Against Cuba", *Wall Street Journal*, 22 de abril de 1999: A23; Daniel P. Erikson, "The New Cuba Divide", *The National Interest* (primavera de 2002); Kathleen Parker, "Exposure, Not Embargoes, Will Free Fidel's Cuba", *The Seattle Times*, 14 de marzo de 2001: B6; Albor Ruiz, "Shifts Start in U.S.-Cuban Relations", *Daily News*, 14 de enero de 2002: 3; Keith Suter, "U.S. Should Lift Failed Sanctions on Cuba", *Canberra Times* [Australia], 23 de mayo de 2002; Michael Doyle, "State Eyeing Cuban Trade: Lawmakers Are Seeking to Lift the Longtime Embargo", *Sacramento Bee*, 30 de julio de 2002; Timothy Ashby, "Who's Really Being Hurt?", *Journal of Commerce*, 31 de enero de 2005; "The Web Site of Cuban Industry", en [www.cubaindustria.cu/English](http://www.cubaindustria.cu/English); Theresa Borden, "Cubans Feel Pinch from Dollar Ban", *Atlanta Journal-Constitution*, 10 de noviembre de 2004: 6F.

# 8

capítulo ocho

## Cooperación económica y tratados internacionales

### Objetivos

- Identificar las principales características y retos de la Organización Mundial de Comercio
- Analizar las ventajas y desventajas de la integración global, bilateral y regional
- Describir el impacto estático y dinámico de los tratados de comercio sobre los flujos de comercio e inversión
- Definir las diferentes formas de integración económica regional
- Comparar y contrastar diferentes grupos regionales de comercio, que incluyen, aunque no de manera exclusiva, la Unión Europea (UE), el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), y la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN)
- Describir otras formas de cooperación global, como la Organización de las Naciones Unidas y la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP)

*Casarse es fácil; lo difícil es mantener el hogar.*

—Proverbio alemán



## CASO: El momento europeo de Toyota

Anna Kessler introdujo la llave en la marcha de su flamante Toyota Yaris, arrancó el motor e inició el recorrido que la llevaría del trabajo a su casa a través de las concurridas calles de Berlín, Alemania.<sup>1</sup> Había estrenado el automóvil hacia poco más de una semana y ya se sentía satisfecha con su decisión. Le agradaba el aspecto europeo distintivo del auto, la garantía generosa que le dieron con la compra y el bajo consumo de combustible.

ocupado el lugar más alto en diversas categorías de una encuesta de calidad llevada a cabo en fechas recientes y que el Yaris había logrado una calificación sobresaliente de cuatro estrellas de Euro NCAP en seguridad, lo que la indujo a investigar el automóvil con mayor detenimiento.

Con su compra, Anna se convirtió en uno más de los millones de propietarios de automóviles Toyota en el mundo, que contribuyeron al rápido crecimiento del fabricante de autos

**MAPA 8.1 Toyota tiene ventas, producción e instalaciones de diseño distribuidas por toda Europa**



La decisión que Anna tomó la semana anterior marcó la primera vez que adquiriría un vehículo fabricado por una empresa asiática; de hecho, era también la primera vez que consideraba la posibilidad. La última vez que compró un automóvil, la idea de comprar uno de Toyota (empresa que entonces era conocida por sus diseños deslucidos, opciones limitadas y listas de espera de hasta siete meses) ni siquiera le había cruzado por la mente. Sin embargo, mientras se informaba sobre varios vehículos, descubrió que Toyota había

japonés en la última década. En 1990, la empresa tenía 20 instalaciones de producción en 14 países; en la actualidad, cuenta con 52 plantas en 27 países, incluidas nueve situadas en Europa Occidental y Oriental que dan empleo a 55,000 personas y producen más de 800,000 vehículos al año.

Famosa por sus operaciones de producción eficientes y a bajo costo y con ventas anuales globales en 2006 de alrededor de 8.52 millones de unidades e ingresos netos de más de 14,000 millones de dólares, Toyota Motor Corp. no es sólo el

segundo fabricante de automóviles más grande del mundo en cuanto a ventas de unidades, sino que también es el más rentable a nivel mundial. En fechas recientes, en ninguna otra parte el poder de mercado de Toyota es más evidente que en Europa (mapa 8.1), donde esta empresa y otros de los principales fabricantes de automóviles asiáticos han experimentado un señalado éxito en comparación con sus homólogos europeos.

En 2004, mientras los cinco fabricantes más grandes de Europa perdían 1.2 por ciento de participación de mercado, los cinco fabricantes más grandes de Asia ganaron 1 por ciento. Las ventas de Toyota aumentaron 2.3 por ciento en la región, en tanto que las de Volkswagen, Mercedes-Benz, y los fabricantes de automóviles franceses Renault SA y PSA Peugeot-Citroën SA disminuyeron 4, 6.6, 5.2 y 8.3 por ciento, respectivamente. Otros fabricantes asiáticos, como Honda, Hyundai y Mazda, registraron utilidades que oscilaron entre 12 y 30 por ciento. La tendencia ha continuado para Toyota. Su participación de mercado ha crecido a ritmo constante, de 5.0 por ciento en 2004 a 5.8 por ciento en 2006, y en los primeros meses de 2007, hubo un aumento de 13 por ciento en el registro de nuevos automóviles en un momento en que los registros totales en Europa disminuían 2.5 por ciento. Los rivales europeos, como Renault y BMW, sufrieron pérdidas o sólo obtuvieron utilidades marginales.

En vista de estos detalles, es difícil creer que antes de 2002 Toyota no había registrado utilidades en sus operaciones europeas durante tres décadas y había padecido de participación de mercado y crecimiento consistentemente bajos en la región. ¿Por qué tardó tanto tiempo Toyota en triunfar en el competitivo mercado europeo y por qué las empresas europeas recién ahora empiezan a sentir la presión de los fabricantes asiáticos? Muchos analistas han señalado un acuerdo entre el gobierno japonés y la Comunidad Europea (CE), predecesora de la Unión Europea (UE), en el cual cada año las dos partes negociaban una cuota respecto al número de automóviles japoneses que se importaban en Europa. Los montos de las cuotas acordados cada año dependían de factores como el nivel de demanda de los consumidores y el crecimiento de las ventas en la región, y se fijaban en 11 por ciento del mercado europeo.

El acuerdo se estableció para permitir que los fabricantes de autos europeos se volvieran más competitivos a medida que la CE hacía la transición hacia un mercado común; anteriormente, varias naciones europeas independientes tenían sus propias restricciones de importación y registro de automóviles japoneses. Por ejemplo, Italia limitaba el número de vehículos japoneses importados a 3,000, mientras que Francia mantenía las importaciones en una participación de mercado de 3 por ciento. Gran Bretaña, España y Portugal imponían restricciones similares. Esta política data del final de la Segunda Guerra Mundial, cuando el gobierno japonés pidió a los fabricantes de automóviles europeos que redujeran las exportaciones a Japón para que este país pudiera reconstruir su industria. Los europeos recíprocamente con la limitación de su mercado a los automóviles japoneses. En esa época, no representaba ningún problema. Sin embargo, cuando las empresas japonesas tuvieron capacidad para exportar, necesitaron acceso a los mercados europeos. El sistema de cuotas ayudó a proteger la industria nacional.

Bajo el nuevo sistema, estos países tuvieron que abandonar sus políticas individuales, pero los fabricantes de automóviles franceses lucharon para incluir una norma de 80 por ciento de contenido local y una provisión para exportar 500,000 automóviles al año a Japón, cinco veces el nivel actual. Al final, la CE descartó estas peticiones adicionales y en el primer año del acuerdo, se permitió la importación de 1.089 millones de autos japoneses.

Sin embargo, la cuota también fijó límites diferentes para cada país participante y luego dividió esta cantidad entre los fabricantes japoneses según su participación histórica en el mercado europeo. En esencia, los límites impedían que los japoneses pudieran transferir los excedentes de importación de países donde no se cumplían las cuotas a los que no podía satisfacer la demanda debido a que ya se habían alcanzado los límites máximos. Principalmente por esta razón, nunca llegaron a cumplir la cuota en la CE, y durante los siete años que el sistema de cuotas estuvo en vigor, Toyota mantuvo una participación de entre 2 y 3 por ciento del mercado en la mayoría de los países de la UE.

Aunque el sistema parecía producir el efecto deseado, incluso algunos funcionarios franceses tuvieron que admitir que, a la larga, la apertura del mercado era inevitable. Uno comentó: “¿Podemos posponer el cambio por años? Oficialmente, sí. Pero para ser francos, no lo creo”. Esa declaración resultó profética cuando la UE levantó la cuota de importación en 1999 y, además, facilitó las cosas para que los fabricantes de automóviles japoneses ampliaran la distribución y consiguieran concesionarios. Aunque esta medida no necesariamente provocó que los japoneses inundaran el mercado europeo con sus productos, sí abrió el camino para que realizaran más inversiones en instalaciones de diseño y fabricación en la UE, ampliaran la gama de productos que vendían ahí y adaptaran su oferta para satisfacer mejor los gustos europeos.

Toyota respondió a la reducción de las barreras lanzando una nueva estrategia de diseño de vehículos orientada específicamente a captar clientes europeos. La nueva estrategia consistió en establecer un centro europeo de diseño y desarrollo en el sur de Francia y permitir que equipos de diseño de todo el mundo com-



pitieran por proyectos. El Yaris, el vehículo de Toyota de mayor venta en la UE, fue diseñado por un griego y fue el primero en desarrollarse en la región. Posteriormente fue designado automóvil del año 2000 tanto en Europa como en Japón.

Como otro elemento clave de la estrategia europea, Toyota ha establecido otros centros de producción en la región y ahora fabrica todos los vehículos que más vende en Europa en el propio continente. Tanto la nueva generación del Toyota Corolla, elegido auto europeo del año 2002, como el Avensis, el primer vehículo Toyota en exportarse de Europa a Japón, se diseñaron y construyeron en Europa.

En diciembre de 2006, Toyota celebró la fabricación de un millón de vehículos Yaris hechos en Europa en su planta armadora de Valenciennes, Francia. Además, las instalaciones de fabricación en Europa Oriental permiten al fabricante de automóviles japonés reducir los costos de producción debido a los salarios más bajos. Por ejemplo, los obreros de la planta de Toyota en Turquía ganan sólo 3.60 dólares por hora, lo cual da a Toyota una clara ventaja en costos sobre los competidores europeos, como Volkswagen, que paga hasta 40.68 dólares por hora a los obreros en las plantas de Alemania.

La diferencia en salarios, además de las operaciones eficientes, ha permitido que Toyota siga siendo rentable mientras que otros pasan por despidos y reestructuraciones en toda la industria. Volkswagen recortó casi 20,000 empleos e introdujo turnos más largos en sus fábricas alemanas. La unidad europea de GM recortó 13,000 puestos para tratar de reducir los costos y restablecer la rentabilidad tras siete años consecutivos de pérdidas en la región. Además, Ford, Fiat SpA y Volkswagen han pasado por cambios de administración considerables que persiguen el objetivo de hacer rentables las operaciones y controlar los costos en el nuevo mercado competitivo en el que poco a poco están perdiendo participación.

La situación se complica aún más porque los competidores japoneses siguen inaugurando instalaciones en los países del bloque oriental que recientemente fueron admitidos en la UE, así como en otras zonas de salarios bajos, como China. Toyota ya estableció plantas de producción vanguardistas en la República Checa y Polonia; la de la República Checa se está estableciendo en cooperación con PSA Peugeot-Citroën de Francia para entablar buenas relaciones con los proveedores locales de PSA. Debido a la eliminación de los aranceles internos en la UE, Toyota puede fabricar automóviles en cualquier parte dentro de la UE y enviarlos a todos los mercados sin pagar impuestos. Antes de la reducción de las barreras arancelarias, esto no habría sido posible.

Otras tendencias recientes en la UE también han favorecido a Toyota desde que se eliminaron las cuotas. Ante una economía europea deprimida que enfrenta altos niveles de desempleo y poco crecimiento, los europeos se muestran menos leales a las marcas europeas en la búsqueda de vehículos más económicos, de calidad superior. En encuestas de clientes realizadas en fechas recientes por J.D. Power en el Reino Unido y Alemania, Toyota ocupó el primer lugar general y obtuvo la calificación más alta en tres de siete categorías; Ford, Renault y Volkswagen se clasificaron por debajo del promedio. Además, el vehículo ecológico híbrido de Toyota, el Prius, fue designado automóvil europeo del año 2005. Debido a su presencia creciente en Europa, la solicitud de la empresa para convertirse en socio con todos los derechos y obligaciones de la Asociación de Fabricantes de Automóviles Europeos ha sido aceptada.

Aprovechando el éxito en Europa y el crecimiento experimentado a escala internacional, Toyota tiene metas ambiciosas para el futuro. Con confianza en su rentabilidad, incluso en el competitivo mercado europeo, y en su flexibilidad financiera, aspira a captar una participación de 15 por ciento del mercado global en 2010 y hace poco superó a GM en términos del volumen de ventas trimestrales. Considerando que las operaciones europeas representan aproximadamente 13.2 por ciento de las ventas mundiales de Toyota, el tercer lugar en importancia después de sus operaciones en América del Norte y Japón, ¿podría Toyota haber alcanzado sus metas mundiales si la UE no hubiera flexibilizado las restricciones sobre las importaciones de automóviles japoneses?



## Introducción

En algunos aspectos, Estados Unidos es el ejemplo perfecto de integración económica; es decir, constituye la economía más grande del mundo, compuesta por 50 estados en el territorio continental, más Alaska y Hawaii, una moneda común y movilidad de la mano de obra y el capital. Sin embargo, es sólo un país. ¿Qué sucede con el resto del mundo? Por integración económica se entiende los acuerdos políticos y económicos entre países que conceden



**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

Recuerde el análisis del capítulo 6 sobre la manera en que la movilidad del capital, la tecnología y la mano de obra afectan el comercio de un país y las posiciones competitivas relativas de las empresas e industrias nacionales. Los desequilibrios en la **movilidad de los factores** a menudo se corrigen con las estrategias de integración entre países.

La integración económica (acuerdos políticos y económicos entre los países que conceden preferencia a los países miembros del acuerdo) puede ser:

- Bilateral.
- Regional.
- Global.

**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

En el capítulo 7 explicamos que, en principio, ningún país permite un flujo no regulado de bienes y servicios que pasan por sus fronteras; más bien, los gobiernos influyen de forma rutinaria en el flujo de importaciones y exportaciones. También observamos que los gobiernos, ya sea directa o indirectamente, *subsidiar* a las industrias nacionales para ayudarles a competir con los productores extranjeros, ya sea en el país de origen o en el extranjero. (En el capítulo 1, se mencionan los motivos por los que los gobiernos celebran tratados con otros países e, incluso, las razones por las que les conviene cooperar.)

preferencias a los países miembros del acuerdo. Hay tres formas de estudiar la integración económica:

- Integración global por medio de la Organización Mundial de Comercio.
- **Integración bilateral**, donde dos países deciden establecer relaciones de cooperación más estrechas, por lo general en la forma de reducciones arancelarias.
- **Integración regional**, donde un grupo de países situados en la misma proximidad geográfica deciden cooperar, como en el caso de la Unión Europea.

A mediados y finales de la década de 1940, los países decidieron que, para resurgir de los escombros de la Segunda Guerra Mundial y fomentar el crecimiento económico y la estabilidad dentro de sus fronteras, tenían que ayudar a los países vecinos y obtener ayuda de éstos. Este capítulo analiza algunas de las formas más importantes de cooperación económica.

¿Por qué es necesario entender la naturaleza de estos acuerdos? Los grupos comerciales, ya sean bilaterales o regionales, influyen en forma importante en las estrategias de las EMN. Dichos grupos pueden definir el tamaño del mercado regional y las reglas con las que las empresas deben operar. De hecho, el aumento del tamaño del mercado es la razón más importante para formar grupos comerciales.<sup>2</sup> Las empresas que se encuentran en las etapas incipientes de expansión en el extranjero deben tener conocimiento de los grupos económicos regionales que comprenden países que ofrecen buenos sitios de manufactura u oportunidades de mercado atractivas. Conforme las empresas se expanden a nivel internacional, deben cambiar su estructura organizacional y sus estrategias operativas para aprovechar los grupos comerciales regionales. Como se observó en el caso introductorio, Toyota logró alcanzar el éxito en Europa porque aprovechó los cambios en la política de UE que le permitieron adaptar sus estrategias de diseño y producción a fin de satisfacer las necesidades específicas de los consumidores europeos.

Las EMN se interesan en los grupos regionales de comercio porque las propias EMN tienden a ser regionales también. Aunque a menudo pensamos que las EMN son empresas que hacen negocios en toda la **triada** de regiones del mundo (Europa, América del Norte y Asia), las investigaciones actuales demuestran que la mayoría de las EMN generan la mayor parte de sus ingresos en sus regiones de origen. Con base en una muestra de las 500 empresas más importantes del mundo, que tienden a generar la mayor parte del comercio mundial y la inversión extranjera directa, se llegó a la conclusión de que 320 EMN generan por lo menos 50 por ciento de sus ingresos en su región de origen, 25 EMN son birregionales (por lo menos 20 por ciento de sus ingresos proceden de dos regiones, pero menos de 50 por ciento de una sola región), 11 EMN se orientan a la región anfitriona (más de 50 por ciento de sus ingresos procede de una región fuera de su país de origen) y sólo 9 EMN son verdaderamente globales (por lo menos 20 por ciento de sus ingresos proceden de cada una de las regiones de la triada y menos de 50 por ciento de sus ventas proceden de una sola región).<sup>3</sup>

Sin embargo, eso no disminuye la importancia de las diferentes regiones para las EMN. Por ejemplo, RC Willey, la tienda regional de muebles, aparatos electrónicos y electrodomésticos en Estados Unidos, propiedad de Berkshire Hathaway, no genera ventas en el extranjero. Sin embargo, importa productos de todo el mundo. Los gerentes de la empresa están muy interesados en los tratados comerciales porque podrían tener impacto donde realizan las compras para reducir los costos y mejorar la calidad.

## La Organización Mundial de Comercio (OMC)

Con frecuencia, los gobiernos cooperan activamente entre sí para eliminar las barreras comerciales. El siguiente análisis examina a la **Organización Mundial de Comercio (OMC)**, sucesora del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio y el principal foro multilateral donde los gobiernos pueden llegar a acuerdos y resolver controversias relativas al comercio.

### GATT: EL PREDECESOR DE LA OMC

En 1947, 23 países integraron el **Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT, General Agreement on Tariffs and Trade)** bajo los auspicios de las Naciones Unidas para abolir las cuotas y reducir los aranceles. Cuando la OMC reemplazó al GATT en 1995, había 125 países integrantes. Muchos consideran que la contribución del GATT a la liberalización del comercio posibilitó la expansión del comercio mundial en la segunda mitad del siglo xx.

**Comercio sin discriminación** El principio fundamental del GATT era que cada país integrante debía abrir sus mercados en forma equitativa a cada uno de los demás países integrantes; cualquier forma de discriminación estaba prohibida. El principio de “comercio sin discriminación” estaba plasmado en la **cláusula de la nación más favorecida (NMF)** del GATT, es decir, una vez que un país y sus socios comerciales hubieran acordado reducir un arancel, esa reducción se extendería automáticamente a todos los demás países independientemente de si eran signatarios del acuerdo. El GATT sostuvo varias conferencias importantes (conocidas como “rondas”) de 1947 a 1993 para abordar asuntos comerciales. Estas sesiones condujeron a muchas reducciones multilaterales de barreras arancelarias y no arancelarias.

Con el paso del tiempo, el GATT enfrentó el problema de las barreras no arancelarias en términos de normas industriales, adquisiciones gubernamentales, subsidios e impuestos compensatorios (impuestos en respuesta a las medidas proteccionistas de otro país), licencias y valoración aduanal. En cada área, los miembros del GATT acordaron aplicar las mismas normas de productos tanto a las importaciones como a los bienes producidos internamente, tratar las ofertas de las empresas extranjeras de manera no discriminatoria en la mayoría de los contratos importantes, prohibir los subsidios a la exportación, salvo en los productos agrícolas, simplificar los procedimientos de licencias para importación de productos fabricados en el extranjero y seguir un procedimiento uniforme para establecer los gravámenes de las importaciones.

El GATT poco a poco comenzó a tener problemas. Su éxito provocó que algunos gobiernos diseñaran métodos más elaborados de protección comercial. El comercio mundial se volvió más complejo y el comercio de servicios (no incluidos en las reglas del GATT) se volvió más importante. Desde el punto de vista de los procedimientos, la estructura institucional del GATT y su sistema de resolución de controversias parecían haberse extendido demasiado. Además, el GATT no podía hacer cumplir los acuerdos. Estas tendencias del mercado y los retos organizacionales hicieron que fuera mucho más difícil llegar a acuerdos comerciales. La restauración de un medio eficaz para la liberalización del comercio impulsó a los representantes a crear la OMC en 1995.

## ¿QUÉ HACE LA OMC?

La OMC adoptó los principios y acuerdos comerciales aprobados bajo los auspicios del GATT, pero amplió su misión para incluir el comercio de servicios, inversión, propiedad intelectual, medidas sanitarias, higiene industrial, agricultura y textiles, así como las barreras técnicas para el comercio. Hoy en día, la OMC tiene 150 miembros, entre ellos China, que en conjunto llevan a cabo más del 97 por ciento del comercio mundial. El grupo completo de miembros toma decisiones importantes por consenso. Sin embargo, se contempla la toma de decisiones por mayoría de votos en el caso de que los países miembros no lleguen a una decisión unánime. Después, los gobiernos de los países miembros deben ratificar los acuerdos.

La instancia de más alto nivel en la estructura de la OMC para la toma de decisiones es la Conferencia Ministerial, la cual se reúne por lo menos una vez cada dos años. El siguiente nivel es el Consejo General (comúnmente embajadores y el director de una delegación nacional) que se reúne varias veces al año. El Consejo General también se reúne con el Órgano de Examen de las Políticas Comerciales y el Órgano de Resolución de Diferencias. En el nivel siguiente están el Consejo del Comercio de Mercancías, el Consejo del Comercio de Servicios y el Consejo de los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual Relacionados con el Comercio (TRIPS). Los comités especializados, los equipos de trabajo y las representaciones se ocupan de los acuerdos individuales y otros aspectos, como el medio ambiente, el desarrollo, las solicitudes de inscripción y los tratados comerciales regionales. Los miembros de la OMC tratan estas áreas por separado y en forma continua.

**Relaciones comerciales normales** La OMC reemplazó la cláusula de nación más favorecida (NMF) del GATT con el concepto de **relaciones comerciales normales**. La OMC restringe este privilegio a los miembros oficiales. Aun así, los gobiernos han hecho las siguientes excepciones:

1. A los productos manufacturados de los países en vías de desarrollo se les ha otorgado un trato preferente en relación con los de los países industrializados.
2. Las concesiones otorgadas a los miembros de una alianza comercial regional, como la UE, no se han extendido a los países fuera de la alianza. (Recuerde del caso introductorio, por ejemplo, que aunque los miembros de la UE pueden exportar e importar automóviles de otras naciones de la UE sin limitaciones, los fabricantes de automóviles japoneses deben cumplir con aranceles estrictos de importación.)

Se hacen excepciones en tiempos de guerra o tensión internacional.

## REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 7 definimos **arancel** como el tipo más común de control comercial y lo describimos como un “impuesto” con que los gobiernos gravan los bienes enviados internacionalmente. Aquí destacamos el hecho de que las barreras arancelarias afectan los precios de los bienes que cruzan las fronteras nacionales.

## REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al hablar de las “Barreras no arancelarias” como instrumentos de control comercial en el capítulo 7, incluimos a los **subsidios**, que son pagos gubernamentales directos hechos a empresas nacionales, ya sea para compensarlas por las pérdidas en que incurrir por las ventas que realizan en el extranjero o para que les resulte más rentable vender en el exterior.

La Organización Mundial de Comercio es el organismo principal para:

- Negociaciones de comercio recíproco.
- Hacer cumplir los tratados comerciales.

## REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 5 explicamos que **TRIPS** es un acuerdo que permite a los países pobres elaborar productos genéricos para consumo local o importarlos de otros países que no sean los países de origen de los titulares de las patentes.

Relaciones comerciales normales: es lo que mismo que la cláusula NMF bajo el GATT, pero con privilegios comerciales restringidos a los miembros oficiales.



**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

En el capítulo 7, mostramos cómo la imposición de restricciones a la importación se puede usar como medio para persuadir a otros países de que reduzcan las barreras a la importación. Aquí señalamos que también puede usarse la misma práctica para castigar a las naciones cuyas políticas no cumplen las disposiciones de la OMC u otros acuerdos.

**Resolución de diferencias** Los países pueden presentar acusaciones de prácticas comerciales injustas ante una comisión de la OMC y los países acusados pueden apelar. Existe un límite de tiempo en todas las etapas de las deliberaciones, y las resoluciones de la OMC son obligatorias. Si un país infractor no acata el fallo de la comisión, sus socios comerciales tienen el derecho de recibir una indemnización. Si esta sanción es ineficaz, entonces los socios comerciales del país infractor tienen el derecho de imponer sanciones compensatorias.

**Ronda de Doha** Sin embargo, el grupo más complejo de problemas que enfrenta la OMC en la actualidad es quizá el que se trata de resolver en la Ronda de Doha, que comenzó en Doha, Qatar, en 2001 y se centra en impulsar a los países en vías de desarrollo en el panorama mundial. En esencia, la controversia más importante ha dado por resultado una división entre los países desarrollados, como Estados Unidos, Japón y la UE, y las naciones en vías de desarrollo, encabezadas por Brasil e India, y se relaciona con los cuantiosos subsidios agrícolas que mantienen los países más ricos y los subsidios industriales que realizan las naciones en vías de desarrollo.

Como se verá más adelante en este capítulo, los retos que supone llegar a una resolución en Doha van mucho más allá de las diferencias típicas entre países desarrollados y no desarrollados, e incluyen discrepancias entre diferentes grupos de países en vías de desarrollo. A pesar de las continuas conversaciones comerciales, las partes han llegado a un punto muerto en las conversaciones, y Brasil e India, que representan la alianza de países en vías de desarrollo conocida como el “Grupo de los 22”, han abandonado las negociaciones en medio de la frustración en varias ocasiones.

A pesar de algunos avances, los plazos para que la ronda concluyera en 2005 y 2006 no se cumplieron, y constantemente aumentan los temores de que las negociaciones se prolonguen y se intensifique la presión para llegar a un acuerdo. Tras el fracaso de las últimas reuniones, los negociadores de la OMC en Ginebra, que supervisan las negociaciones agrícolas, han empezado a redactar anteproyectos de propuestas sobre los subsidios con la esperanza de ofrecer un marco de trabajo viable que lleve a la ronda a una conclusión exitosa.<sup>4</sup> No obstante, la eficacia de la Ronda de Doha y la capacidad de la OMC para manejar una gran cantidad de intereses y problemas que se le presentan se han puesto en tela de juicio, y muchos países han comenzado incluso a buscar otros métodos para alcanzar sus objetivos comerciales.

## La aparición de los acuerdos bilaterales

Cuando las negociaciones de la Ronda de Doha se interrumpieron, Brasil y la UE anunciaron una alianza estratégica propuesta entre ellos. El acuerdo daría a Brasil la misma categoría comercial que China y Rusia tienen con la UE e iniciaría conversaciones sobre otros temas, como energía, cambio climático y derechos humanos. Asimismo, Corea del Sur suscribió un pacto de libre comercio con Estados Unidos, e India empezó a negociar un tratado con la UE.<sup>5</sup> Estos ejemplos resaltan la voluntad creciente de los países en lo individual para evadir el sistema multilateral y celebrar acuerdos bilaterales entre sí, también conocidos como *acuerdos de comercio preferencial* (ACP) o *tratados de libre comercio* (TLC), para cumplir sus objetivos de comercio global.

El término *bilateral* es un poco engañoso. En la mayoría de los casos, intervienen dos países en los tratados, como el que celebraron Estados Unidos y Australia. En otros casos, los tratados bilaterales se suscriben entre un país y varios otros países unidos en un tratado de libre comercio. Debido a que la UE negocia todo lo relativo al comercio como un solo bloque, sus acuerdos con otros países, como ente la UE y Brasil, son técnicamente acuerdos bilaterales.

Otro ejemplo de acuerdo bilateral es el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana (CAFTA-DR), aun cuando en realidad son siete los países que intervienen en el tratado.<sup>6</sup> Los acuerdos bilaterales son relativamente más sencillos de negociar para los países que los acuerdos en la OMC porque es más fácil resolver los problemas en un escenario más pequeño.

Los acuerdos bilaterales pueden ser entre dos países en lo individual o relacionarse con un país que trata con un grupo de otros países.



En Bucarest, la capital de Rumania, trabajadores de ese país pasan junto al símbolo de la Unión Europea. Después de que Rumania se sumó a la Unión Europea el 1 de enero de 2007, se permitió a los ciudadanos viajar entre los países miembros usando sólo tarjetas de identificación nacionales. Sin embargo, los trabajadores rumanos enfrentan restricciones laborales en algunos países de la UE.

## Integración económica regional

El enfoque regional, también conocido como *tratado regional de comercio*, o TRC, va más allá del enfoque bilateral. No todos están vigentes, pero al mes de julio de 2007, 205 de los 380 TRC registrados estaban en funcionamiento en ese momento. Tomando en cuenta los TRC que se han aplicado, pero aún no se han registrado, los que se han suscrito, pero no han entrado en vigor, los que se están negociando en la actualidad y los que se encuentran en la etapa de propuesta, se prevé que casi 400 TRC se pongan en marcha para 2010.<sup>7</sup>

Es lógico que la mayoría de los grupos comerciales estén integrados por países de la misma región del mundo. Los países vecinos tienden a aliarse por varias razones:

- Las distancias que los bienes deben recorrer entre estos países son cortas.
- Es probable que los gustos de los consumidores sean similares y se puedan establecer con facilidad canales de distribución en países adyacentes.
- Los países vecinos pueden tener una historia e intereses comunes y estar más dispuestos a coordinar sus políticas.<sup>8</sup>

Como también se señaló con anterioridad, la principal razón para establecer un grupo regional de comercio es aumentar el tamaño del mercado. Hay dos tipos básicos de integración económica regional desde el punto de vista de las tarifas arancelarias:

- *Tratado de libre comercio (TLC)* El objetivo de un TLC es abolir todos los aranceles entre los países miembros. Los tratados de libre comercio por lo general empiezan modestamente con la eliminación de los aranceles sobre mercancías que ya tienen aranceles bajos y casi siempre hay un periodo de implementación durante el cual se eliminan todos los aranceles sobre todos los productos. Además, cada uno de los países integrantes mantiene aranceles externos para importaciones de países que no pertenecen al TLC.

Tratados regionales de comercio: integración circunscrita a una región en la que participan más de dos países.

La proximidad geográfica es una razón importante para la integración económica.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al hablar de *distancia geográfica* en el capítulo 6, observamos que debido a que las distancias grandes comúnmente implican costos de transporte más altos, la proximidad geográfica por lo general estimula la cooperación comercial. En el mismo capítulo, explicamos la **teoría de las semejanzas entre países** y se mostró que, una vez que una compañía ha desarrollado un nuevo producto en respuesta a las condiciones de su mercado de origen, es probable que trate de exportarlo a los mercados que considera más parecidos al propio.





- **Unión aduanera** Además de eliminar los aranceles internos, los países miembros gravan con un arancel externo común a las mercancías importadas de países no miembros. Por ejemplo, la UE estableció un arancel externo común en 1967. Había empezado a eliminar los aranceles internos en 1959, y dicho proceso finalizó en 1967 al mismo tiempo que se estableció el arancel externo común. En la actualidad, la UE negocia como una región en la OMC en lugar de cada país por separado. (Por tanto, como observamos en el caso introductorio, cuando se trató de las cuotas de importación de los automóviles enviados a los integrantes de la UE, Japón tuvo que negociar con la UE en su conjunto, en lugar de hacerlo con cada país en lo individual.) Sin embargo, la mayoría de las ganancias comerciales se obtienen de ser miembro de un tratado de libre comercio y no de una unión aduanera, que se basa más en razones políticas que económicas.<sup>9</sup>

Tipos principales de integración económica:

- Zona de libre comercio, sin aranceles internos.
- Unión aduanera, sin aranceles internos, más aranceles externos comunes.
- Mercado común, unión aduanera más movilidad de los factores.

La integración regional tiene efectos sociales, culturales, políticos y económicos.

Efectos estáticos de la integración: el desplazamiento de los recursos de las empresas ineficientes a las eficientes conforme se van eliminando las barreras comerciales.

Efectos dinámicos de la integración: el crecimiento general del mercado y el impacto de la expansión de la producción y la capacidad de lograr mayores economías de escala en las empresas.

## REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 6, definimos **ventaja comparativa** como la teoría según la cual es posible obtener ganancias globales de eficiencia gracias al comercio si un país se especializa en los productos que puede producir con más eficiencia que otros (independientemente de si otros países pueden producir los mismos productos incluso con mayor eficiencia).

Creación de comercio: la producción se desplaza hacia los productores más eficientes por razones de ventaja comparativa.

**Mercado común** Más allá de la reducción de aranceles y barreras no arancelarias, los países pueden mejorar la cooperación de muchas otras maneras. La UE, por ejemplo, también permite la libre movilidad de los factores de producción, como la mano de obra y el capital. Esto significa, por ejemplo, que los trabajadores tienen la libertad de trabajar en cualquier país del mercado común sin restricciones. Este tipo de cooperación donde la libre movilidad de los factores de producción se añade a una unión aduanera da por resultado un **mercado común**. En ausencia de un acuerdo de mercado común, los trabajadores de los países miembros tendrían que solicitar una visa a inmigración, la cual sería difícil de conseguir.

Además, la UE ha armonizado sus políticas monetarias por medio de la creación de una moneda común regulada por un banco central. Este nivel de cooperación crea un grado de integración política entre los países miembros, que implica perder un poco de soberanía. Así, los ACP y los TRC comienzan por lo general como tratados de libre comercio, progresan hasta convertirse en uniones aduaneras y luego ascienden a la categoría de mercado común cuando agregan el libre comercio de servicios e inversión.

## LOS EFECTOS DE LA INTEGRACIÓN

La integración económica regional puede tener efectos sociales, culturales, políticos y económicos en los países miembros. Sin embargo, al principio, centraremos la atención en los fundamentos económicos de la integración regional. Como señalamos en el capítulo 7, la imposición de barreras arancelarias y no arancelarias interrumpe el libre flujo de bienes y afecta la distribución de los recursos.

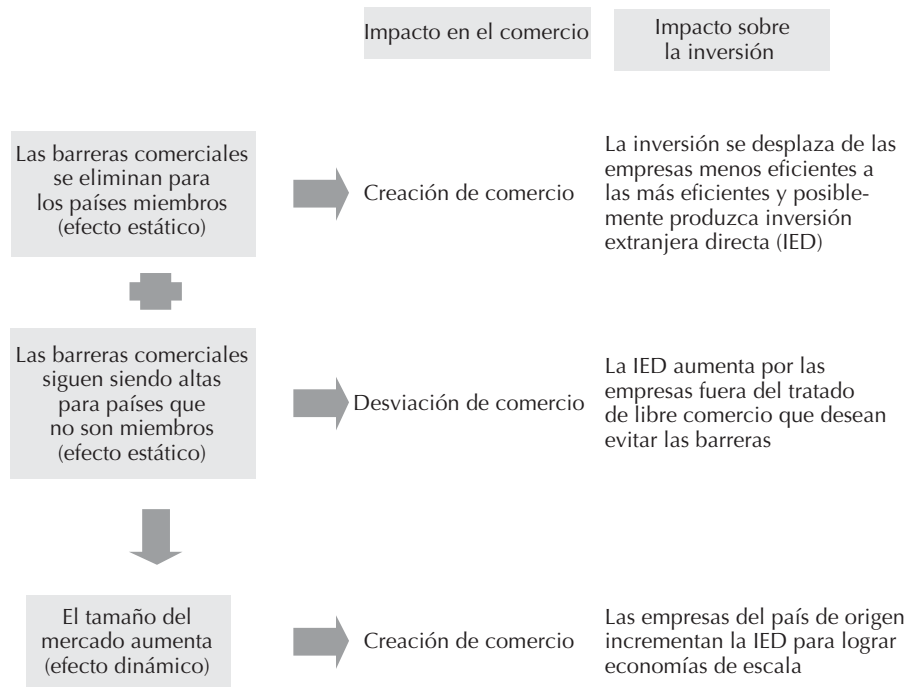
**Efectos estáticos y dinámicos** La integración económica regional reduce o elimina esas barreras para los países miembros y produce *efectos estáticos* y *efectos dinámicos*. Los **efectos estáticos** consisten en el desplazamiento de los recursos de las empresas ineficientes a las eficientes conforme se van eliminando las barreras comerciales. Los **efectos dinámicos** son el crecimiento general en el mercado y, en las empresas, el impacto ocasionado por la expansión de la producción y la posibilidad de lograr mayores economías de escala. Como se muestra en la figura 8.1, los tratados de libre comercio producen efectos estáticos y dinámicos en los flujos de comercio e inversión.

Los efectos estáticos pueden ocurrir cuando se presenta alguna de las dos condiciones siguientes.

1. **Creación de comercio:** la producción se desplaza a productores más eficientes debido a la ventaja comparativa, permitiendo a los consumidores el acceso a más bienes a precios más bajos de lo que habría sido posible sin la integración. Las empresas que están protegidas en sus mercados internos enfrentan problemas graves cuando se eliminan las barreras e intentan competir con productores más eficientes.

La implicación estratégica es que las empresas que no hubieran podido exportar a otro país (aunque fueran más eficientes que los productores del mismo) tienen la posibilidad de hacerlo en cuanto las barreras caen. Así, existe más demanda para sus productos y la demanda de los productos protegidos y menos eficientes se reduce. Además, es posible que la inversión se desplace hacia los países que son más eficientes o que tienen ventaja comparativa en uno o más de los factores de producción.

2. **Desviación del comercio:** el comercio se desvía hacia los países del grupo a expensas del comercio con los países que no pertenecen al grupo, aunque las empresas de los países que no son miembros puedan ser más eficientes en ausencia de barreras comerciales.



**FIGURA 8.1**  
**Impacto de los tratados de libre comercio**

Cuando la integración económica reduce o elimina las barreras comerciales, los efectos sobre los países participantes pueden ser *estáticos* o *dinámicos*. Los efectos *estáticos* aplican sobre todo a las barreras comerciales: para los países miembros, se eliminan, y para los países que no son miembros, aumentan. Los efectos *dinámicos*, por otra parte, aplican a los cambios económicos que afectan al mercado recién estructurado: no sólo se expande el mercado, sino también las empresas locales, que aprovechan el mercado más grande.

Por ejemplo, suponga que empresas estadounidenses importan el mismo producto de México y Taiwán. Si Estados Unidos celebra un TLC con México, pero no con Taiwán, es más probable que estas empresas importen las mercancías de México que de Taiwán debido a los aranceles más bajos. Además, las EMN de países fuera del TLC tal vez consideren la posibilidad de invertir en los países del TLC para atender el mercado con mayor eficacia.

**Economías de escala** Los efectos dinámicos de la integración ocurren cuando se eliminan las barreras comerciales y aumenta el tamaño del mercado. Debido al tamaño mayor del mercado, las empresas incrementan la producción, lo que dará por resultado costos menores por unidad, fenómeno conocido como **economías de escala**. Las empresas pueden producir a un costo menor, lo cual es bueno porque tienen que hacerse más eficientes para sobrevivir. Esto podría producir más comercio entre los países miembros (creación de comercio) o un incremento en la IED a medida que crece el mercado y se vuelve factible para las EMN invertir en el mercado mayor.

**Mayor competencia** Otro efecto importante del TLC es el aumento de la eficiencia debido a una mayor competencia. Muchas EMN en Europa han intentado crecer por medio de fusiones y adquisiciones para alcanzar el tamaño necesario para competir en el mercado mayor. Las empresas en México se vieron obligadas a volverse más competitivas con la aprobación del TLCAN debido a la competencia de empresas canadienses y estadounidenses. Esto podría dar lugar a que la inversión se desplazara de las empresas menos eficientes a las más eficientes o podría provocar que las compañías existentes se volvieran más eficientes.

## Principales grupos comerciales regionales

Hay dos maneras de considerar a los diferentes grupos comerciales: por localización y por tipo. Existen grupos comerciales importantes en todas las regiones del mundo. Es imposible cubrir cada grupo de cada región, así que abordaremos algunos de los grupos principales. Cada grupo regional es un tratado de libre comercio o una unión aduanera, pero varios, como la UE, también son mercados comunes que se organizaron tanto por razones políticas como económicas.

Las empresas se interesan en los grupos comerciales regionales para contar con mercados, fuentes de materias primas y sitios de producción. Cuanto más grande y rico sea el nuevo mercado, más probable será atraer la atención de los principales países y empresas inversionistas.

**Desviación del comercio:** el comercio se desplaza hacia países del grupo a expensas del comercio con países que no pertenecen al grupo.

**Economías de escala:** el costo promedio por unidad se reduce conforme el número de unidades producidas aumenta; se producen en la integración regional por el crecimiento del tamaño del mercado.

Unión Europea:

- Cambio de Comunidad Económica Europea a Comunidad Europea y finalmente a Unión Europea.
- Es el grupo comercial regional más grande y exitoso.
- Libre comercio de bienes, servicios, capital y mano de obra.
- Arancel externo común.
- Moneda común.



## LA UNIÓN EUROPEA

El más grande y más completo de los grupos económicos regionales es la **Unión Europea**. Comenzó como un tratado de libre comercio con el objetivo de llegar a ser una unión aduanera e integrarse de otras maneras. La formación del Parlamento Europeo y el establecimiento de una moneda común, el euro, convirtió a la UE en el más ambicioso de todos los grupos comerciales regionales.<sup>10</sup> La tabla 8.1 resume los hitos clave para la Unión Europea y el mapa 8.2 identifica a los miembros de la Unión Europea y otros grupos europeos importantes.

**TABLA 8.1 Hitos de la Unión Europea**

Desde su surgimiento en 1957, la UE ha avanzado hacia la integración económica total. Sin embargo, es dudoso que sus proponentes originales hayan imaginado alguna vez que la cooperación europea alcanzaría un nivel de integración tal que permitiría establecer una moneda común.

1946	Winston Churchill hace un llamado para integrar los Estados Unidos de Europa.
1948	Se crea la Organización para la Cooperación Económica Europea (OCEE) para coordinar el Plan Marshall.
1951	Los Seis (Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Luxemburgo y los Países Bajos) firman el Tratado de París por el cual se estableció la Comunidad Europea del Carbón y el Acero (CECA) a partir de 1952..
1957	Los Seis firman los Tratados de Roma por los cuales se establecieron la Comunidad Económica Europea (CEE) y la Comunidad Europea de la Energía Atómica (Euratom o CEEA), las cuales entran en vigor el 1 de enero de 1958.
1959	Se dan los primeros pasos para la eliminación progresiva de los derechos aduanales y cuotas dentro de la CEE.
1960	La Convención de Estocolmo establece la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) integrada por siete países europeos (Austria, Dinamarca, Noruega, Portugal, Suecia, Suiza y el Reino Unido). La Organización para la Cooperación Económica Europea (OCEE) se convierte en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).
1961	Entra en vigor la primera regulación sobre el libre desplazamiento de trabajadores dentro de la CEE.
1962	Se adopta la Política Agrícola Común.
1965	Se firma un tratado que fusiona a la CECA, la CEE y Euratom. El tratado entra en vigor el 1 de julio de 1967.
1966	Se llega a un acuerdo sobre un sistema de impuesto al valor agregado (IVA); entra en vigor el tratado de fusión de los Ejecutivos de las Comunidades Europeas; y la CEE cambia su nombre a Comunidad Europea (CE).
1967	Se eliminan todos los aranceles internos restantes y se impone un arancel externo común.
1972	Se establece la “serpiente” monetaria en la que los Seis se comprometen a limitar las fluctuaciones de sus monedas al 2.25 por ciento.
1973	Dinamarca, Irlanda y el Reino Unido se convierten en miembros de la CE.
1979	Entra en vigor el Sistema Monetario Europeo; se elige por primera vez al Parlamento Europeo por sufragio universal.
1980	Grecia se convierte en el décimo miembro de la CE.
1985	La Comisión envía al Consejo el Libro Blanco sobre la consumación del mercado interno para 1992.
1986	España y Portugal se convierten en el undécimo y duodécimo miembros de la CE. Se firma la Ley Europea Única (LEU), que mejora los procedimientos de toma de decisiones e incrementa la función del Parlamento Europeo; entra en vigor el 1 de julio de 1987.
1989	Caída del Muro de Berlín; la República Democrática Alemana abre sus fronteras.
1990	Entra en vigor la primera fase de la Unión Monetaria Europea (UME). Alemania se unifica.
1992	Se firma la Unión Europea en Maastricht; los países miembros la adoptan oficialmente el 1 de noviembre de 1993.
1993	Entra en vigor el Mercado Europeo Único (1 de enero de 1993). El Consejo concluye el acuerdo que crea la Zona Económica Europea, que entra en vigor el 1 de enero de 1994.
1995	Austria, Finlandia y Suecia se convierten en el 13°, 14° y 15° miembros de la UE.
1996	Una cumbre de la UE nombra a los 11 países que adoptarán la moneda única europea (todos los países de la UE, con excepción de Gran Bretaña, Suecia y Dinamarca, por decisión propia, y Grecia, que aún no estaba lista).
1999	Entra en vigor el euro, la moneda europea única (1 de enero de 1999).
2001	Grecia se convierte en el duodécimo país en adoptar el euro (1 de enero de 2001).
2002	Entran en circulación monedas y billetes del euro (1 de enero de 2002). La UE anuncia que diez nuevos países se integrarán a la UE en mayo de 2004 (octubre de 2002). Los 15 estados miembros ratifican el Protocolo de Kioto.
2004	Admisión de Chipre, República Checa, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Eslovaquia y Eslovenia; el número de estados miembros llega a 25.
2007	Bulgaria y Rumania se integran; el número de estados miembros de la UE asciende a 27. Los países candidatos son Croacia, la Ex República Yugoslava de Macedonia y Turquía.

Fuente: Unión Europea, “The History of the European Union”, en <http://europe.eu.int> (se ingresó a la página en julio de 2007). © European Communities, 1995-2007. Se reproduce con autorización.

**MAPA 8.2 Integración comercial y económica de Europa**



Aunque la UE, con sus 27 miembros, es por mucho el bloque comercial dominante en Europa, no es el único. La Asociación Europea de Libre Comercio (AELC), fundada en 1960, tiene cuatro miembros y también mantiene tratados conjuntos de libre comercio con varios otros países. La Zona Económica Europea (ZEE) incluye tres miembros de la AELC y todos los miembros de la UE. El Tratado de Libre Comercio de Europa Central (CEFTA) se formó originalmente para integrar las prácticas occidentales en las economías de las naciones del ex bloque soviético, dos de las cuales ya han sido admitidas en la UE.

**Antecedentes** Debido a la destrucción económica y humana que dejó la Segunda Guerra Mundial, los líderes políticos europeos se dieron cuenta de que una mayor cooperación entre sus países ayudaría a acelerar la recuperación. Se formaron muchas organizaciones, incluida la Comunidad Económica Europea (CEE), que posteriormente se convertiría en la organización que reuniría a los países de Europa en el bloque comercial más poderoso del mundo. Varios otros países, incluido el Reino Unido, formaron la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) con el objetivo limitado de eliminar los aranceles internos, pero la mayoría de esos países finalmente se integraron a la UE, y los que han decidido no abandonar la AELC (Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suecia) están unidos a la UE como una unión aduanera.

La CEE, llamada después Comunidad Europea (CE) y finalmente Unión Europea (UE), se propuso eliminar los aranceles internos con el propósito de integrar de manera más estrecha los mercados europeos e, idealmente, permitir la cooperación económica para evitar mayores conflictos políticos.

**Estructura organizacional** La Unión Europea abarca muchos órganos de gobierno, entre los cuales están la Comisión Europea, el Consejo de la Unión Europea, el Parlamento Europeo, la Corte de Justicia Europea y el Banco Central Europeo. Los detalles sobre todos los órganos de gobierno se encuentran en el sitio Web oficial de la UE, en <http://europa.eu>, por lo que nos centraremos brevemente sólo en los principales organismos que acabamos de mencionar. El Banco Central Europeo, una importante institución que regula ciertas actividades financieras en la UE, se analiza brevemente en el capítulo 10.

En el capítulo 3, comentamos lo importante que es para la administración de una EMN entender el entorno político de cada país donde opera. Esto se aplica al caso de la UE. Para tener éxito en Europa, las EMN deben entender el gobierno de la UE, del mismo modo que necesitan entender el proceso de gobierno de cada país europeo individual en el que invierten o llevan a cabo negocios. Estas instituciones establecen parámetros bajo los cuales deben operar las empresas, así que la gerencia debe entender estas instituciones y la manera en que toman las decisiones que pueden afectar la estrategia empresarial. Recuerde del caso introductorio, por ejemplo, cómo las políticas de la EU determinaron la estrategia corporativa de Toyota en la región e indujeron a la empresa a pasar de exportaciones limitadas al establecimiento de instalaciones completas de diseño y fabricación.

**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

En el capítulo 6 se estudió la **teoría del tamaño de los países**, según la cual los países grandes generalmente dependen menos del comercio que los países pequeños. El mismo principio tiende a ser válido respecto a los bloques económicos, y aquí se señala que la **integración regional** es una forma de lograr el tamaño necesario para reducir la dependencia del comercio en los países miembros.

Asociación Europea de Libre Comercio: TLC en el que participan Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza, tiene lazos fuertes con la UE.



La Comisión Europea proporciona liderazgo político, redacta leyes y dirige los diversos programas diarios de la UE.

El Consejo de la Unión Europea o Cumbre Europea está compuesto por los jefes de estado de cada uno de los países miembros.

Las tres principales responsabilidades del Parlamento Europeo son el poder legislativo, el control del presupuesto y la supervisión de las decisiones ejecutivas.

La Corte de Justicia Europea garantiza la interpretación y aplicación congruentes de los tratados de la UE.

La Ley Europea Única se creó para eliminar las restantes barreras no arancelarias al comercio en Europa.

El Tratado de Maastricht trataba de fomentar la unión política y la unión monetaria.

El euro:

- Es una moneda común en Europa.
- Lo administra el Banco Central Europeo.
- Se estableció el 1 de enero de 1999.
- Resultó en nuevos billetes bancarios en 2002.
- En 2007, no incluía el Reino Unido, Dinamarca, Suecia, ni los 11 nuevos participantes de la Unión Europea.

La UE se expandió de 15 a 25 países en 2004 sobre todo con la incorporación de países de Europa Central y Oriental. En 2007 admitió a Rumania y Bulgaria, con lo que el total de miembros se elevó a 27.

**Principales órganos de gobierno** La Comisión Europea proporciona el liderazgo político y la dirección de la UE. Esta compuesta por comisionados designados por los gobiernos de cada uno de los países miembros y son aprobados por el Parlamento Europeo para cumplir un periodo de cinco años. El presidente de la comisión es nominado por los gobiernos de los países miembros y aprobado por el Parlamento Europeo. La Comisión está diseñada para dirigir diariamente los diferentes programas de la UE, en lugar de que los comisionados actúen como representantes de sus respectivos gobiernos. La comisión redacta leyes que envía al Parlamento Europeo y al Consejo de la Unión Europea.

El Consejo está compuesto por representantes de cada uno de los países miembros que velan por intereses de su respectivo país. El consejo es responsable, junto con el Parlamento Europeo, de aprobar las leyes y crear y poner en práctica las políticas más importantes, que incluyen las áreas de seguridad y política exterior. Los respectivos ministros de cada país se reúnen periódicamente para analizar los asuntos que enfrentan esos ministerios. Por ejemplo, los ministros de agricultura se reúnen para discutir los asuntos concernientes a la agricultura. Los presidentes o primeros ministros se reúnen hasta cuatro veces al año para establecer la política general.

El Parlamento está compuesto por 785 miembros de los 27 países miembros que son elegidos cada cinco años, y el número de miembros se basa en la población del país. Las tres responsabilidades principales del Parlamento son el poder legislativo, el control del presupuesto y la supervisión de las decisiones ejecutivas. La Comisión presenta la legislación de la comunidad al Parlamento y éste debe aprobarla antes de someterla al Consejo para su adopción.<sup>11</sup>

La Corte de Justicia garantiza la interpretación y aplicación congruentes de los tratados de la UE. Los estados miembros, las instituciones de la CE o los particulares y empresas pueden presentar casos ante la Corte. La Corte de Justicia es un tribunal de apelación para particulares, empresas y organizaciones sancionados por la Comisión por infringir el derecho de los tratados.<sup>12</sup> La Corte de Justicia es importante para las EMN porque se ocupa principalmente de asuntos económicos, en especial en el área de las posibles infracciones a las leyes antimonopolios.

**La Ley Europea Única** La Ley Europea Única de 1987 se aprobó con la intención de eliminar las barreras que faltaban para conformar un mercado libre, como los retenes aduaneros, los procedimientos de certificación diferentes, las tasas del impuesto al valor agregado y los impuestos especiales. Además, la Ley Europea Única dio por resultado cooperación más estrecha en comercio (la UE tiene un negociador en la OMC, que negocia en representación de todos los miembros de la UE), política exterior y medio ambiente.

**Unión monetaria: el euro** En 1992, los miembros de la UE firmaron el Tratado de Maastricht, en parte para establecer la unión monetaria. La decisión de establecer una moneda común en Europa, el **euro**, eliminó a la moneda como barrera para el comercio entre los países miembros que lo han adoptado. Sin embargo, no todos los países han adoptado el euro. De hecho, en junio de 2007, sólo 13 de los 27 miembros de la UE habían adoptado el euro (el 10 de julio de 2007, la UE aprobó que Malta y Chipre adoptaran el euro en enero de 2008).

Los países que adoptaron el euro desde el principio fueron: Austria, Bélgica, Alemania, Finlandia, Francia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, los Países Bajos, Portugal y España. Grecia adoptó el euro el 1 de enero de 2001. Todos estos países introdujeron el euro en efectivo a principios de 2002. De los 15 miembros de la UE antes de la expansión de 2004, sólo el Reino Unido, Dinamarca y Suecia decidieron no adoptar el euro. El 1 de enero de 2007, Eslovenia se convirtió en el primero de los nuevos miembros que se incorporaron en 2004 en adoptar el euro. Los otros miembros nuevos (con excepción de Malta y Chipre) aún no reúnen los requisitos establecidos, pero lo adoptarán después de cumplir ciertos criterios.

**Expansión** Uno de los retos principales de la UE es el de la expansión. La expansión de mayo de 2004 ha sido la más importante, e incluyó a Chipre, la República Checa, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, la República Eslovaca y Eslovenia. Bulgaria y Rumania fueron admitidas a principios de 2007, y los candidatos a formar parte de la UE en el futuro incluyen a Turquía, la ex República Yugoslava de Macedonia y Croacia. Sin embargo, Turquía ha sido puesta en espera mientras continúa mejorando su historial de derechos humanos.

**Miembros viejos y nuevos** La adquisición de los 12 nuevos países aumentó la población de la UE e incrementó la producción económica, pero con la expansión se sumaron países que son pobres, tienen democracias incipientes y dependen en gran medida de la agricultura: hasta 10 por ciento del PIB, en comparación con sólo 2.6 por ciento en promedio en la UE. Por consiguiente, someterán a los recursos financieros de la UE a tensiones excesivas. Los nuevos estados miembros ofrecen salarios e impuestos más bajos, pero tienen índices de crecimiento del doble al cuádruple de los que se registran en los 15 miembros originales.

Pese a los índices de crecimiento, muchas personas de los nuevos países están tratando de emigrar hacia los países de altos ingresos y eso crea algunos problemas graves. Se ha negado libertad ilimitada a las personas de los nuevos países miembros para trabajar en cualquier lugar que deseen en la UE hasta 2010, con el fin de que los países miembros anteriores tengan tiempo para prepararse para un aumento en la inmigración. El Reino Unido, Irlanda y Suecia son los únicos países de la UE que han otorgado permiso para trabajar dentro de sus fronteras nacionales a los trabajadores huéspedes de los 12 nuevos países. Sólo en el Reino Unido, esto ha producido la entrada de casi 638,000 inmigrantes de los 12 miembros recién agregados.<sup>13</sup>

La tabla 8.2 ilustra las diferencias entre los miembros anteriores y nuevos de la UE en términos de población y del PNB per cápita. Los cuatro miembros más poderosos de la UE (Francia, Alemania, Italia y el Reino Unido) tienen 53.6 por ciento de la población y generan 66.6 por ciento del PNB. Sin embargo, los nuevos países ya dependen mucho de la UE en cuanto al comercio. Por ejemplo, 84.1 por ciento de las exportaciones de la República Checa y 77.2 por ciento de las exportaciones de Polonia van a los países de la UE. Esto se compara con 63.4 por ciento de Alemania, 56.6 por ciento del Reino Unido, 65 por ciento de Francia y 75 por ciento de los Países Bajos.

Una vez más, esto pone de manifiesto, como se señaló antes, la importancia que tienen los grupos comerciales regionales para los países miembros y cuánto afecta eso las decisiones de comercio e inversión de las EMN y otras empresas que tienen negocios en la UE. Como se observa en la tabla 8.2, la expansión continua de la UE ha aumentado su tamaño e importancia en relación con el TLCAN, que está dominado económicamente por Estados Unidos y se analiza más adelante.

**Acuerdos bilaterales** Además de la reducción de las barreras comerciales para los países miembros, la UE ha suscrito numerosos tratados bilaterales de libre comercio con otros países fuera de la región europea. Como se mencionó antes, en 2007 la UE anunció una propuesta para establecer una sociedad estratégica con Brasil. Otras asociaciones y tratados de libre comercio se han firmado con otros países.

Más cerca de casa, la UE celebró un tratado con los miembros de la Asociación Europea de Libre Comercio, con excepción de Suiza, para formar la Zona Económica Europea (ZEE). Los tres países de la AELC participan en las cuatro libertades básicas con la UE: libertad de movimiento de mercancías (excluyendo productos agrícolas y pesqueros, los cuales se incluyen en el tratado sólo en grado muy limitado), personas, servicio y capital. La diferencia entre la ZEE y la expansión de la UE es que a los miembros de la AELC no les interesa pertenecer a la UE, sino que sólo quieren aprovechar el libre flujo de alimentos, mano de obra, servicios y capital.

**Cómo hacer negocios en la UE: implicaciones para la estrategia corporativa** La UE es un mercado enorme en términos tanto de población como de ingreso y, por tanto, es un mercado que las empresas no pueden pasar por alto. Además, la UE es un buen ejemplo de cómo la proximidad geográfica y la eliminación de las barreras comerciales pueden influir en el comercio. Como se señaló antes, se considera que más de la mitad de las exportaciones e importaciones de mercancías de los países de la UE constituyen comercio intrazonal.

Hacer negocios en la UE puede influir en la estrategia corporativa, en especial cuando se trata de EMN que no son de la UE, de las siguientes tres maneras:

- 1. Determinar dónde producir los productos.** Una estrategia consiste en producir los productos en un lugar central de Europa para reducir al mínimo los costos de transporte y el tiempo que se necesita para trasladar los productos de un país a otro. Sin embargo, los costos más altos están en Europa Central. Por ejemplo, como vimos en el caso introductorio, los salarios de los trabajadores manufactureros en la industria automotriz alemana superan los 40 dólares por hora, en comparación con salarios muy inferiores en los países miembros de la UE en Europa Oriental. Por eso, Toyota optó por establecer las operaciones en los países de salarios bajos, como la República Checa y Polonia.

#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 6 señalamos que en los países donde la mano de obra es abundante en comparación con el capital, muchos trabajadores (como es lógico) tienden a estar desempleados o perciben salarios muy bajos. Si se presenta la oportunidad, emigrarán a países que disfrutaran de pleno empleo y salarios mejores, una forma de **movilidad de los factores** que los gobiernos del segundo grupo de países suelen restringir.

#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Como recordará del capítulo 6, las restricciones comerciales pueden disminuir las capacidades de exportación e inducir a las empresas a localizar parte de su producción en los países que imponen las restricciones; la ausencia de barreras comerciales les da más flexibilidad no sólo para decidir dónde situar la producción, sino también para determinar cómo deben atender a los diferentes mercados.



**TABLA 8.2 Estadísticas comparativas por grupo comercial**

Países miembros de la UE	Población en millones (2005)	PNB, miles de millones de dólares (2005)	PNB per cápita en dólares (2005)
Austria	8	303.6	36,980
Bélgica	10	373.8	35,700
Dinamarca	5	256.8	47,390
Finlandia	5	196.5	37,460
Francia	61	2,177.7	34,810
Alemania	82	2,852.3	34,580
Grecia	11	218.1	19,670
Irlanda	4	166.6	40,150
Italia	57	1,724.9	30,010
Luxemburgo	0.5	35.1	76,040
Países Bajos	16	598.0	36,620
Portugal	11	170.0	16,170
España	43	1,100.1	25,360
Suecia	9	370.5	41,060
Reino Unido	60	2,263.7	37,600
Chipre	1	13.6	18,430
República Checa	10	109.2	10,710
Estonia	1	12.2	9,100
Hungría	10	101.2	10,030
Letonia	2	15.1	6,760
Lituania	3	24.1	7,050
Malta	0.4	5.5	13,610
Polonia	38	271.4	7,110
Eslovaquia	5	42.8	7,950
Eslovenia	2	34.7	17,350
Bulgaria	8	26.7	3,450
Rumania	22	82.9	3,830
Turquía	73	342.2	4,710
Ex Rep. Yugoslava de Macedonia	2	5.8	2,830
Croacia	4	35.8	8,060
E-15	382.5	12,807.7	36,640
E-10 Admisiones de 2004	72.4	629.8	10,810
E-2 Admisiones de 2007	30	109.6	3,640
E-27 (E-15, E-2, E-10)	484.9	13,547.1	17,030
E-30	563.9	13,930.9	8,158
Países miembros del TLCAN			
Canadá	32	1,051.9	32,600
México	103	753.4	7,310
Estados Unidos	296	12,969.6	43,740
Total	431	14,774.9	27,883
Países miembros del MERCOSUR			
Argentina	39	173.0	4,470
Brasil	186	644.1	3,460
Paraguay	6	7.9	1,280
Uruguay	3	15.1	4,360
Venezuela*	27	127.8	4,810
Total	261	967.9	3,676

\*Al 1 de octubre de 2007, los congresos de Uruguay y Argentina habían votado a favor de aceptar a Venezuela, pero los congresos de Brasil y Paraguay no.

Fuente: Emmanuel Y. Jiménez, *World Bank Development Report*. © The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 2006. Se reproduce con autorización del Banco Mundial en el formato de libro de texto por medio de Copyright Clearance Center.



2. **Determinar si crecer con nuevas inversiones, mediante la ampliación de las inversiones existentes o por medio de empresas conjuntas y fusiones.** Como hemos visto, Toyota, para aprovechar la red de proveedores de los fabricantes de automóviles europeos, constituyó una empresa conjunta con PSA Peugeot-Citroën para construir una fábrica nueva en la República Checa. Sin embargo, en realidad las fusiones y adquisiciones nunca han funcionado bien en Europa. El mercado europeo aún se considera fragmentado e ineficiente en comparación con Estados Unidos, por lo que muchos expertos opinan que seguirá habiendo fusiones, tomas de control y escisiones en Europa en los años venideros. Las empresas estadounidenses están comprando empresas europeas para obtener presencia de mercado y deshacerse de la competencia.
3. **Equilibrar los denominadores “comunes” con las diferencias nacionales.** Existen diferencias nacionales más grandes en la UE que en los diferentes estados de Estados Unidos, sobre todo por el idioma y la historia. Pero también hay índices de crecimiento que varían mucho en la UE. Muchas naciones pequeñas, como Irlanda y Bélgica, están experimentando un crecimiento sin precedentes, porque su pertenencia a la UE ha aumentado el atractivo para la IED, les ha ayudado a desarrollar perspectivas globales y las ha protegido contra riesgos económicos.

Mientras tanto, los países grandes de la UE como Alemania, la economía más grande de Europa e históricamente, el motor del crecimiento económico en Europa, y Francia han registrado desaceleración del crecimiento y altos niveles de desempleo.<sup>14</sup> ¿Qué pasa con Toyota? En términos de productos, Toyota se afana en diseñar un automóvil europeo, pero, ¿para qué Europa? Los gustos y preferencias, por no mencionar el clima, varían mucho entre el norte y el sur de Europa. Sin embargo, Toyota trata de usar la localización de la producción y el diseño para facilitar una estrategia paneuropea.

Las empresas siempre tendrán dificultades para decidir hasta qué punto deben formular una estrategia europea, o diferentes estrategias nacionales dentro de Europa. Pese a todos los retos, existen muchas oportunidades para que las empresas amplíen sus mercados y fuentes de suministro conforme la UE crece y abarca más de Europa.

## EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE (TLCAN)

El **Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)**, que incluye a Canadá, México y Estados Unidos, entró en vigor en 1994. A lo largo de la historia, Estados Unidos y Canadá han pasado por varias formas de cooperación económica mutua. Estos países firmaron el Tratado de Libre Comercio entre Canadá y Estados Unidos, que entró en vigor el 1 de enero de 1989, el cual terminó de eliminar todos los aranceles que gravaban el comercio bilateral el 1 de enero de 1998. En febrero de 1991, México propuso a Estados Unidos el establecimiento de un acuerdo de libre comercio. Las negociaciones formales que comenzaron en junio de 1991 incluyeron a Canadá. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte resultante entró en vigor el 1 de enero de 1994.

**¿Por qué el TLCAN?** El TLCAN tiene un argumento lógico en cuanto a la localización geográfica y la importancia comercial. Aunque el comercio entre Canadá y México no era significativo cuando se firmó el tratado, sí lo era el comercio entre Estados Unidos y México y Estados Unidos y Canadá. La relación comercial recíproca entre Estados Unidos y Canadá es la más grande del mundo. Como se indica en la tabla 8.2 (p. 308), el TLCAN es un poderoso bloque comercial que tiene una población combinada mayor que la UE con 15 miembros y un PNB total mayor que el de la UE con 27 miembros. Lo más trascendente, en especial cuando se compara con la UE, es el tamaño formidable de la economía estadounidense en comparación con la de Canadá y México. Además, Canadá tiene una economía mucho más rica que la de México, aunque su población equivale a la tercera parte de la de México.

A pesar de que el TLCAN es un tratado de libre comercio, y no una unión aduanera o un mercado común, la cooperación se extiende mucho más allá de las reducciones de las barreras arancelarias y no arancelarias, e incluye prestación de servicios, inversión y propiedad intelectual. Además, el tratado establece un nuevo proceso de resolución de controversias.



Implicaciones de la UE para la estrategia corporativa:

- Las empresas deben determinar dónde fabricar los productos.
- Las empresas deben determinar cuál será su estrategia de ingreso.
- Las empresas deben equilibrar los elementos comunes de la UE con las diferencias nacionales.



El Tratado de Libre Comercio de América del Norte:

- Incluye a Canadá, Estados Unidos y México.
- Entró en vigor el 1 de enero de 1994.
- Permite el libre comercio en mercancías, servicios e inversión.
- Es un bloque comercial grande, pero incluye países de diferente tamaño y nivel de riqueza.

El argumento del TLCAN:

- El comercio entre Estados Unidos y Canadá es el comercio bilateral más grande del mundo.
- Estados Unidos es el socio comercial más grande de México y Canadá.



El TLCAN exige la eliminación de las barreras arancelarias y no arancelarias, la armonización de las reglas comerciales, la liberalización de las restricciones a los servicios y la inversión extranjera, el cumplimiento de los derechos de propiedad intelectual y un proceso de resolución de controversias.

El TLCAN es un buen ejemplo de desviación del comercio; parte del comercio y la inversión estadounidense en Asia se ha desviado a México.

Reglas de origen: los bienes y servicios deben ser originarios de América del Norte para tener acceso a aranceles más bajos.

Contenido regional:

- Es el porcentaje del valor que debe ser de América del Norte para que el producto sea considerado norteamericano en cuanto al país de origen.
- Debe ser del 50 por ciento en la mayoría de los productos y del 62.5 por ciento en los automóviles.

México efectuó grandes avances en la reducción de aranceles después de unirse al GATT en 1986. En esa época, sus aranceles eran en promedio del 100 por ciento. Desde entonces, redujo los aranceles en forma drástica. Como resultado del TLCAN, la mayoría de los aranceles de los productos de origen que se comercian entre México y Canadá se eliminaron inmediatamente o en forma gradual en un periodo de 10 años que finalizó el 31 de diciembre de 2003. En algunos casos, el periodo de eliminación gradual terminará a finales de 2008. En general, los aranceles entre Estados Unidos y México se eliminaron inmediatamente o en un periodo de 5 o 10 años que terminó el 31 de diciembre de 2003. En los primeros cinco años de vigencia del TLCAN, México redujo su arancel promedio sobre los productos estadounidenses del 10 al 2 por ciento, en tanto que los aranceles estadounidenses que gravan los productos mexicanos disminuyeron a menos del 1 por ciento.<sup>15</sup>

**Efectos estáticos y dinámicos** El TLCAN produce los efectos estáticos y dinámicos de la integración económica analizados anteriormente en este capítulo. Por ejemplo, los consumidores canadienses y estadounidenses se benefician de los productos agrícolas de bajo costo procedentes de México, un efecto estático de la liberalización económica. Los productores estadounidenses también se benefician del mercado mexicano, grande y en crecimiento, que tiene un gusto enorme por los productos estadounidenses, lo cual es un efecto dinámico.

**Desviación del comercio** Además, el TLCAN es un buen ejemplo de desviación del comercio. Muchas empresas estadounidenses y canadienses han establecido instalaciones de manufactura en Asia para aprovechar las ventajas de la mano de obra barata. Ahora, estas empresas pueden establecer instalaciones de manufactura en México, más que en países asiáticos, para aprovechar la mano de obra relativamente barata. Por ejemplo, IBM está fabricando partes de computadoras en México que anteriormente se hacían en Singapur. En cinco años, IBM aumentó las exportaciones de México a Estados Unidos de 350 a 2,000 millones de dólares. Si las partes no se hubieran fabricado en México y exportado desde este país, se habrían manufacturado en Singapur y otros países asiáticos para exportarlas a Estados Unidos.

Gap Inc. y Liz Claiborne compran cada vez más prendas de ropa a contratistas mexicanos, que pueden ofrecer entrega más rápida que los contratistas asiáticos. RC Willey, el minorista estadounidense de muebles, también importa muebles de México, así como de China, en lugar de importar todo de China, gracias a la reducción de las barreras arancelarias y la cercanía con México.<sup>16</sup>

**Reglas de origen y contenido regional** Un componente importante del TLCAN es el concepto de reglas de origen y contenido regional. Como el TLCAN es un tratado de libre comercio y no una unión aduanera, cada país establece sus propios aranceles para el resto del mundo. Por este motivo, un producto que ingresa a Estados Unidos desde Canadá debe tener una factura comercial o aduanal que identifique el origen. De otro modo, un exportador de un tercer país enviaría siempre el producto al país del TLCAN que tuviera el arancel más bajo y después lo reexportaría a los otros dos países sin pagar impuestos.

**Reglas de origen** “Las “reglas de origen” garantizan que sólo los productos que han estado sujetos a una actividad económica importante dentro del área de libre comercio son candidatos para aprovechar las condiciones arancelarias más liberales creadas por el TLCAN. Ésta es una diferencia importante con la Unión Europea, que es una unión aduanera más que sólo un tratado de libre comercio. Por ejemplo, cuando un producto ingresa a Francia, puede enviarse a cualquier parte de la UE sin necesidad de preocuparse por las reglas de origen, porque los aranceles son iguales en todos los países miembros de la UE. Si el TLCAN fuera una unión aduanera en lugar de un tratado de libre comercio, un producto que entrara a México desde Japón, por ejemplo, y se enviara a Estados Unidos ingresaría exento de impuestos en Estados Unidos porque este país y México tendrían los mismos impuestos sobre las importaciones.<sup>17</sup>

**Reglas de contenido regional** De acuerdo con las reglas de contenido regional, por lo menos el 50 por ciento del costo neto de la mayoría de los productos debe provenir de la región del TLCAN. Las excepciones son: 55 por ciento para calzado, 62.5 por ciento para automóviles de pasajeros y camiones ligeros, así como para los motores y transmisiones de dichos vehículos, y 60 por ciento para otros vehículos y partes de automóviles.<sup>18</sup> Por ejemplo, un automóvil Ford ensamblado en México podría usar partes de Canadá, Estados Unidos y México, así como mano de obra y otros factores de México. Para que un automóvil ingrese a Canadá y Estados Unidos de acuerdo con el impuesto preferente del TLCAN, por lo menos 62.5 por ciento de su valor debe provenir de América del Norte.

**Disposiciones especiales** La mayoría de los tratados de libre comercio del mundo se basan únicamente en un objetivo: reducir los aranceles. Sin embargo, el TLCAN es un tratado de libre comercio muy diferente. Debido a las fuertes objeciones que los sindicatos y los grupos ambientalistas hicieron al tratado, dos acuerdos colaterales que abarcaban esos aspectos se incluyeron en el TLCAN. Cuando se debatió el TLCAN por primera vez, los opositores al mismo se preocuparon por la posible pérdida de empleos en Canadá y Estados Unidos que se desplazarían a México como resultado de los salarios más bajos, las malas condiciones de trabajo y la procuración laxa de las leyes en este último país.

Los opositores del TLCAN, en particular las organizaciones sindicales estadounidenses, pensaron que las empresas cerrarían fábricas en el norte de Estados Unidos y las establecerían en México. Como resultado, estos grupos presionaron para que se incluyeran normas laborales, como el derecho a sindicalizarse, y los grupos ambientalistas presionaron para que se mejoraran las normas ambientales en México y se fortaleciera el cumplimiento de las leyes. Esto representa un desafío, porque no a todos los países les interesan las normas laborales y ambientales. Estados Unidos suele usar los tratados comerciales para promover objetivos políticos y morales. Cuando China celebra un tratado de comercio preferencial con otros países, no incluye objetivos laborales, ambientales o morales en los tratados, por lo que resulta más sencillo para los países celebrar tratados de comercio con China que con Estados Unidos.<sup>19</sup> Sin embargo, como deja entrever la caricatura de la figura 8.2, la perspectiva de comercio irrestricto con un socio tan productivo como China puede no ser tan prometedora como a algunos países les gustaría.

**El impacto del TLCAN** Todo tratado comercial tiene ventajas y desventajas, y el TLCAN no es la excepción. Es evidente que el comercio y la inversión en el TLCAN han aumentado de forma considerable desde que el tratado se firmó en 1994. La relación comercial entre Estados Unidos y Canadá es el flujo bilateral más grande del mundo de bienes, servicios e ingresos entre dos países y asciende a casi 533,000 millones de dólares. Canadá es el mayor mercado de exportación de los productos estadounidenses y México es el segundo, aunque la UE en su totalidad es el segundo destino más importante de productos estadounidenses después de Canadá. Canadá, China y México son los principales tres exportadores a Estados Unidos, aunque la UE en su totalidad exporta más a Estados Unidos que Canadá.

Es importante destacar la importancia de Estados Unidos tanto para Canadá como para México. Canadá exporta 83.9 por ciento de su mercancía a Estados Unidos e importa 56.5 por ciento de su mercancía de Estados Unidos. México exporta 85.8 por ciento de su mercancía a Estados Unidos e importa 53.6 por ciento de su mercancía de Estados Unidos. Aunque el comercio entre Canadá y México ha aumentado desde que el TLCAN entró en vigor, el mercado estadounidense sigue siendo el más importante para las empresas canadienses y mexicanas debido a su tamaño.



**FIGURA 8.2**  
**A las galletas de la suerte les encanta el comercio con China**

Después de que China se incorporó a la OMC, los comerciantes chinos estuvieron preparados para presentar ofertas a los consumidores de todo el mundo. (A propósito, los chinos no hacen ni comen muchas galletas de la suerte, mismas que consideran extranjeras. A decir verdad, importan algunas, pero difícilmente en una cantidad que represente una amenaza para el enorme superávit comercial del país.)

Fuente: *The New Yorker*, 18 de julio de 1994, Mick Stevens, *The Cartoonbank*.

Disposiciones adicionales del TLCAN:

- Derechos de los trabajadores.
- El medio ambiente.
- Mecanismo de resolución de controversias.

**Salarios, inversión y mano de obra** Estados Unidos está más diversificado en términos de sus relaciones comerciales, pero sigue dependiendo de sus socios del TLCAN para exportar 36.7 por ciento e importar 26.8 de su mercancía.<sup>20</sup> Como se señaló antes en el capítulo, esto contrasta con la UE, donde el comercio intrazonal es de más de 50 por ciento en todos los países.

Debido a los salarios bajos en México, las empresas estadounidenses invirtieron de manera considerable en México. Sin embargo, es complicado determinar las tarifas salariales, debido a factores como el tipo de cambio y tratar de identificar salarios comparables. La Oficina de Estadísticas del Trabajo de Estados Unidos informó que los costos de remuneración por hora en dólares estadounidenses para los obreros de producción en la industria manufacturera en 2005 eran de 2.63 dólares para los trabajadores mexicanos, en comparación con 23.65 dólares para los trabajadores estadounidenses y 23.82 dólares para los canadienses.<sup>21</sup> Aunque las cifras no sean demasiado precisas, es fácil advertir la magnitud de la diferencia. Cuando las EMN evalúan dónde localizar sus instalaciones de producción, no pueden pasar por alto las diferencias salariales.

La IED de Estados Unidos en México ha promediado alrededor de 12,000 millones de dólares al año desde la aprobación del TLCAN, y Estados Unidos ha representado alrededor de 62 por ciento de toda la IED que ha ingresado a México durante ese periodo.<sup>22</sup> Esto no sólo ha producido afluencia de capital, sino que ha traído consigo tecnología, habilidades administrativas y acceso a los mercados internacionales. El aumento de la IED y el crecimiento de las exportaciones mexicanas también han contribuido a elevar el ingreso per cápita en México, que aumentó a 7,310 dólares en 2005, en comparación con sólo 1,740 en China, y fue más alto que el de cualquier otro país de América Latina, incluido Brasil.<sup>23</sup>

El panorama de la inversión y el empleo es complicado. Una de las preocupaciones de los trabajadores estadounidenses cuando se estaba debatiendo el tratado era que la inversión se desplazaría a México debido a los salarios bajos y las normas ambientales laxas que imperaban en el país. Cuando se firmó el TLCAN, empresas como IBM y Canon empezaron a invertir en México, en lugar de Asia, para ciertos tipos de manufactura. Podían disfrutar de muchas exenciones fiscales y arancelarias, la mano de obra era abundante y barata y la fuerte demanda del mercado estadounidense se hallaba a sólo unos kilómetros de distancia. La inversión extranjera en México aumentó de 4,000 millones de dólares al año en 1993 a 11,800 millones de dólares al año en 1999.<sup>24</sup>

Sin embargo, cuando el TLCAN requirió que México retirara la condición preferencial de exención de impuestos a las *maquiladoras* (empresas en la frontera mexicana) en 2001, las empresas extranjeras comenzaron a buscar en otras partes. Esto también se agravó por el debilitamiento de la economía estadounidense y a un peso más fuerte. Empresas como Sanyo, Canon y el fabricante francés de pilas, Saft, salieron de México y se trasladaron a China, Vietnam y Guatemala, donde la mano de obra es más barata.<sup>25</sup> Además, ahora que China ha abierto su mercado a más inversión extranjera gracias a su inclusión en la OMC, a los mexicanos les preocupa que la inversión extranjera se desvíe a China para aprovechar los salarios más bajos de la mano de obra manufacturera e incentivos generosos.

A pesar de que el empleo en las maquiladoras ha disminuido más de 20 por ciento desde 2000, México sigue siendo un mercado atractivo para la inversión. Aunque la IED de Estados Unidos en México se redujo después de 1999 y 2000, México registró la mayor IED de todos los países de América Latina y Asia, con excepción de Japón. Como se verá en el caso que se presenta al final del capítulo, Wal-Mart está invirtiendo mucho en México y ahora es el empleador más importante de México.

**Inmigración** Uno de los principales retos del TLCAN es la inmigración. En vista de que el comercio en productos agrícolas aumentó con el advenimiento del TLCAN, se estima que 1.3 millones de empleos desaparecieron del campo en México debido a la competencia de Estados Unidos. Muchos de estos campesinos acabaron como inmigrantes ilegales en Estados Unidos que trabajan en el sector agrícola y en otros sectores y envían a su país más dinero en transferencias electrónicas (véase el caso introductorio en el capítulo 9) que lo que México recibe en IED. Esto se ha convertido en uno de los temas políticos más polémicos entre Estados Unidos y México, en especial porque Estados Unidos trata de idear la forma de detener el flujo de inmigración ilegal y decidir qué hacer con los inmigrantes ilegales que ya se encuentran en Estados Unidos.

**Cómo hacer negocios en el TLCAN: Implicaciones para la estrategia corporativa** Aunque el TLCAN no se ha extendido a otros países fuera de los tres países signatarios originales debido a obstáculos políticos, cada miembro del TLCAN ha suscrito tratados bilaterales con otros países.



Uno de los principales retos del TLCAN es la inmigración ilegal.

**Predicciones y resultados** Cuando se firmó el TLCAN se hicieron varias predicciones. Según una de ellas, las empresas verían al tratado en términos de un gran mercado regional que les permitiría racionalizar la producción, los productos, el financiamiento y otros aspectos relacionados. Esto ha ocurrido en buena medida en varias industrias, sobre todo en la de productos automotrices y la de equipo electrónico (como computadoras). Cada país del TLCAN envía más productos automotrices, basados en la producción especializada, a los otros dos países que cualquier otro producto manufacturado. El empleo ha aumentado en la industria automotriz de Estados Unidos desde que se estableció el TLCAN, del mismo modo que ha disminuido en México debido a la productividad.<sup>26</sup>

La racionalización de la producción automotriz ha tenido lugar en Estados Unidos y Canadá desde hace años, pero en México apenas empieza a ponerse en práctica. La fabricación de automóviles se ha desplazado a México desde todo el mundo. Más de 500,000 mexicanos manufacturan partes y ensamblan vehículos para los fabricantes de automóviles más importantes del planeta. Las reglas de origen del TLCAN, que exigen 62.5 por ciento de contenido regional, han obligado a los fabricantes de automóviles europeos y asiáticos a atraer a proveedores de partes hacia México y establecer operaciones de ensamblaje en este país.

En un caso, un empresario canadiense estableció una fábrica de estampado de metales en Puebla, México, para dar servicio a Volkswagen, el fabricante alemán de automóviles. La fábrica de VW ensambla el renovado Beetle para abastecer al mercado estadounidense.<sup>27</sup> DaimlerChrysler produce 45,000 automóviles y 200,000 camiones en México, de los cuales entre el 80 y 90 por ciento se exporta a Estados Unidos y Canadá. DaimlerChrysler empezó a producir un nuevo modelo, el PT Cruiser, en Toluca, México, para exportarlo a Canadá, Estados Unidos y Europa. Está usando únicamente esa fábrica para fabricar un modelo para todo el mundo.

La historia de la producción de DaimlerChrysler en Estados Unidos es similar. En 1993, Chrysler exportó sólo 5,300 vehículos a México. Al año siguiente, después de la firma del TLCAN, exportó 17,500 y 60,000 en 2000.<sup>28</sup> Como las barreras comerciales son casi nulas en la zona del TLCAN, las empresas pueden establecer operaciones donde más les convenga y después enviar con facilidad sus productos a cualquiera de los tres países.

Estos ejemplos indican cómo la producción se entrelaza entre los países miembros. Sin embargo, algunas empresas simplemente están saliendo de Estados Unidos y Canadá para desplazarse a México. Esto está sucediendo en las industrias del vestido y los muebles. Al principio, las reglas del TLCAN en cuanto a la ropa ocasionaron que la industria textil mexicana recuperara los empleos que se habían desplazado a Asia, ya que las empresas textiles estadounidenses establecieron operaciones en México para abastecer de ropa tanto al mercado mexicano como al estadounidense.

Éste es un buen ejemplo del concepto de desviación del comercio aplicado a la inversión, es decir, la inversión que se desvía de Asia hacia los países del TLCAN, sobre todo a México. No obstante, el ciclo laboral está volviendo a cambiar. Del mismo modo en que algunas empresas salieron de países asiáticos como Malasia y Singapur cuando aumentaron las tarifas salariales, también saldrán de México al aumentar los salarios. Esto es especialmente válido porque la industria de la ropa se está desplazando hacia China para aprovechar la eliminación de cuotas textiles por parte de la OMC. México espera que los beneficios de un mercado estadounidense más cercano gracias al TLCAN mantengan el interés de los inversionistas, pero la competencia por la inversión será feroz.

Una segunda predicción fue que las desarrolladas empresas estadounidenses harían cerrar a las canadienses y mexicanas una vez que los mercados se abrieran. Esto no ha sucedido. De hecho, las empresas estadounidenses situadas a lo largo de la frontera con Canadá están descubriendo que las empresas canadienses representan más competencia para ellas que las empresas mexicanas que pagan salarios bajos. Además, muchas empresas mexicanas se han reestructurado para competir con las empresas estadounidenses y canadienses. La ausencia de protección ha dado por resultado empresas mexicanas mucho más competitivas. El TLCAN ha obligado a las empresas de los tres países a reexaminar sus estrategias y determinar la mejor manera de operar en el mercado.

Sin embargo, como se explicó en el contexto de la agricultura, algunas industrias han resultado muy afectadas por los competidores de Estados Unidos. Además, como se muestra en el caso de Wal-Mart al final del capítulo, los comerciantes minoristas de México han tenido muchas dificultades para adaptarse a competidores gigantes, como Wal-Mart, Target, Costco y Carrefour.

Una última predicción se relacionaba con considerar a México como un mercado de consumo, más que sólo como un sitio de producción. Al principio, el entusiasmo que las empresas estadounidenses y canadienses tenían por México se relacionaba con el entorno de





salarios bajos. Sin embargo, conforme los salarios mexicanos sigan aumentando (lo que debe ocurrir a medida que ingrese más inversión a México y más empresas mexicanas exporten su producción), también aumentará la demanda de productos extranjeros. Por lo tanto, las empresas estadounidenses y canadienses deben hacer la transición a México considerándolo un mercado de consumo final significativo.

### INTEGRACIÓN ECONÓMICA REGIONAL EN LAS AMÉRICAS

Si estudia los mapas 8.3 y 8.4, verá que hay seis grupos económicos regionales importantes en las Américas, que se dividen en centroamericanos y sudamericanos. En América Central (sin incluir a México, que es miembro del TLCAN) está la Comunidad del Caribe (CARICOM), el Mercado Común Centroamericano (MCCA) y el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana (CAFTA-DR), que incluye a los miembros de MCCA, pero agrega también a Honduras y la República Dominicana, junto con Estados Unidos. Los dos grupos principales de América del Sur son la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y el Mercado Común del Sur (MERCOSUR). Además, está la propuesta de crear la Comunidad de Naciones de América del Sur.

La razón principal de que estos distintos grupos en América Central y del Sur hayan celebrado acuerdos de colaboración fue el tamaño del mercado. La estrategia de sustitución de las importaciones que se implantó después de la Segunda Guerra Mundial para resolver los problemas de la balanza de pagos en muchos de los mercados de América Latina estaba condenada al fracaso, debido al reducido tamaño de los mercados nacionales de América Latina. Por lo tanto, era necesario algún mecanismo de cooperación económica para incrementar el tamaño del mercado potencial, de tal manera que las empresas latinoamericanas pudieran lograr economías de escala y ser más competitivas a nivel mundial.

**CARICOM: basado en el modelo de la UE** La Comunidad del Caribe (CARICOM) está trabajando muy duro para establecer una forma de colaboración al estilo de la Unión Europea, que incluya pleno movimiento de bienes y servicios, derecho de establecimiento, un arancel externo común, libre movimiento de capital, libre movimiento de la mano de obra, etcétera. Muchas de estas iniciativas se han impulsado mediante una iniciativa común conocida como Mercado y economía únicos de CARICOM (CSME).

### MAPA 8.3 Integración económica de América Central y el Caribe

En América Central y el Caribe, el foco de la integración económica se ha desplazado del concepto de tratado de libre comercio (cuyo objetivo es la eliminación de las barreras comerciales entre los miembros) al de mercado común (que exige la movilidad interna de los factores, así como la eliminación de las barreras comerciales internas). La estructura propuesta de la Comunidad y Mercado Común del Caribe (CARICOM) se basa en el modelo de la UE.



**MAPA 8.4 Integración económica latinoamericana**



La estructura propuesta de la Comunidad Sudamericana de Naciones (CSN), que combina los países del MERCOSUR y los del Grupo Andino (CAN), se basa en el modelo de la Unión Europea: los planes prevén que finalmente se adopte una moneda, legislatura y pasaporte comunes.

En ciertos sentidos, los cambios en la Comunidad del Caribe reflejan lo que ha ocurrido en la Unión Europea, aunque en menor escala. La población total de la Comunidad del Caribe es de sólo 6.5 millones de personas, y 60 por ciento de ellas viven en dos países: Jamaica y Trinidad y Tobago. Esto pondría a toda la Comunidad del Caribe en el nivel de Bulgaria, miembro de la UE, en términos de población. Sin embargo, es importante que la Comunidad del Caribe logre ampliar el tamaño de su mercado para atraer más inversión y empleos.

**El reto de depender de las exportaciones** El problema es que los países latinoamericanos dependen en gran medida del comercio con países situados fuera de la región. Por ejemplo, 32 por ciento de las exportaciones de Jamaica, miembro de la Comunidad del Caribe, se envían a la Unión Europea y 21.5 por ciento a Estados Unidos. Aunque Trinidad y Tobago es el segundo origen principal de importaciones en Jamaica, ningún otro miembro de la Comunidad del Caribe es significativo para Jamaica, ya sea como destino u origen de las exportaciones. Estados Unidos compra 58.6 por ciento de las exportaciones de Trinidad y Tobago, otro miembro de la Comunidad del Caribe, mientras que sus principales orígenes de importaciones son Estados Unidos, Brasil y la UE.

Lo mismo puede afirmarse de casi toda América Latina. Estados Unidos y la UE representan mercados relevantes para la mayoría de los países de América Latina. Hay una excepción notable en América del Sur, donde Brasil y Argentina, miembros del MERCOSUR, son los socios comerciales más importantes uno del otro.

**MERCOSUR** El principal grupo comercial de América del Sur es el **MERCOSUR**, que fue establecido en 1991 por Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay. Su meta principal es convertirse en una unión aduanera con libre comercio dentro del bloque y un arancel externo común. Desde entonces, se incorporó Venezuela, aunque a mediados de 2007, los gobiernos

**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

En el capítulo 6 observamos que los países de bajos ingresos tienen poco comercio con otros países de bajos ingresos. En general, las economías emergentes dependen en gran medida del comercio con los países de altos ingresos, y típicamente exportar productos primarios, intensivos en mano de obra, a cambio de productos nuevos y tecnológicamente avanzados.



La integración regional en América Latina no ha sido muy exitosa, y el comercio de los países depende más de Estados Unidos que de los miembros de sus propios grupos.

El MERCOSUR es, en parte, una unión aduanera entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Recuerde la advertencia que hicimos en el capítulo 3 respecto a que la inestabilidad política hace algo más que simplemente complicar la cooperación regional: también contribuye al **riesgo político** (la posibilidad de que las decisiones, sucesos o condiciones políticas en un país afecten el entorno de negocios de manera que le costarán a los inversionistas parte o todo el valor de sus inversiones).

La Comunidad Andina de Naciones es uno de los primeros grupos económicos de la región, pero no ha podido cumplir sus objetivos originales.

La Comunidad Sudamericana de Naciones se fundó en 2004 con el propósito de reunir a CAN, MERCOSUR, Chile, Surinam y Guyana.

de Brasil y Paraguay aún no habían admitido a Venezuela, lo que implica que es miembro de pleno derecho, pero aún no ha sido aprobado del todo.

Aunque tanto el mapa 8.4 como la tabla 8.2 (pp. 315 y 308, respectivamente) incluyen a Venezuela como miembro del MERCOSUR, eso podría cambiar en el futuro. Además, Chile, Bolivia, Ecuador y Perú se han agregado como miembros asociados, lo que significa que tienen acceso exento de aranceles a los mercados del MERCOSUR, sin participar en las negociaciones para concluir la fase de unión aduanera del MERCOSUR.

**Tamaño** El MERCOSUR es importante debido a su tamaño: tiene alrededor de 250 millones de personas, PIB de 1.1 billones de dólares y genera 75 por ciento del PIB de América del Sur. Eso convierte al MERCOSUR en el cuarto bloque comercial más grande del mundo después de la UE, el TLCAN y la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN). Los avances en la implementación de los programas del MERCOSUR han sido lentos. No se han podido eliminar las barreras comerciales internas ni se ha concluido la puesta en marcha de un arancel externo común.

**Inestabilidad política** Como mencionamos antes, la inestabilidad económica y política en la región y las malas relaciones políticas entre los países han complicado el proceso de lograr la condición de libre comercio y unión aduanera. La crisis económica de Argentina en 2002 afectó a Brasil y Uruguay y amenazó la estabilidad de toda la región. La drástica caída del valor del peso argentino modificó la estructura comercial del MERCOSUR: abarató los productos argentinos, pero también hizo muy difícil que los argentinos pudieran viajar a zonas turísticas de Brasil o comprar productos brasileños. Además, el presidente brasileño Lula da Silva ha adquirido cada vez mayor notoriedad en el panorama mundial e intenta convertirse en el líder de los países en vías en desarrollo, lo cual ha creado un fuerte resentimiento en Argentina.

La adición de Venezuela ha alterado la dinámica, ya que el presidente de Venezuela, Hugo Chávez, ha expresado un marcado interés en resolver los problemas de los pobres, pero no parece interesarse demasiado en los aspectos de comercio e inversión. La postura antiestadounidense de Chávez tiene el potencial de convertir al MERCOSUR en una voz política divisiva en las Américas.

**Comunidad Andina de Naciones (CAN)** Aunque la **Comunidad Andina de Naciones (CAN)** no es tan significativa en términos económicos como el MERCOSUR, es el segundo grupo regional más importante de América del Sur. CAN se constituyó desde 1969. Sin embargo, su enfoque ha pasado del aislacionismo y el estatismo (colocar el control económico en manos del estado, es decir, el gobierno central) a la apertura hacia el comercio y la inversión extranjeros. Si Venezuela recibe la aceptación definitiva como miembro del MERCOSUR, abandonará la CAN porque los miembros del MERCOSUR no pueden formar parte de otros tratados. Si otras naciones de la CAN, como Bolivia, deciden incorporarse al MERCOSUR, la CAN se debilitará aún más y quizá termine por desaparecer.

**Comunidad Sudamericana de Naciones (CSN)** En 2004, los miembros de la CAN y el MERCOSUR se reunieron con otros países de América del Sur para fundar la **Comunidad Sudamericana de Naciones (CSN)**, integrada por 12 países, cuyos objetivos eran liberalizar el comercio y, con el transcurso del tiempo, llegar a tener una moneda, parlamento y pasaporte comunes. La CSN empezará por eliminar paulatinamente los aranceles entre los países miembros (CAN y MERCOSUR más Chile, Surinam y Guyana) y después avanzar hacia otras áreas de cooperación.<sup>29</sup>

Además de abrir más oportunidades para el comercio y unir a los dos principales grupos comerciales de América del Sur, se espera que la CSN dé a los países sudamericanos más voz en los foros de comercio mundiales. Sin embargo, los jefes de estado de varios países, incluido Argentina, ni siquiera asistieron a la reunión de constitución y la mayoría de los observadores no se muestran muy optimistas respecto al éxito de la CSN, ya que ningún otro acuerdo comercial en América del Sur ha tenido éxito hasta el momento.

Hay que hacer notar que México, uno de los principales países de América Latina, no forma parte de la CSN. Esto se debe en gran medida a que México es parte del TLCAN, que se alinea más estrechamente con Canadá y Estados Unidos, en tanto que la CSN está tratando de distanciarse de Estados Unidos. Además, no sería conveniente para los intereses de México estropear su relación con Estados Unidos por alinearse con la CSN.

## Punto **Contrapunto**

### ¿El CAFTA-DR es una buena idea?

**Punto** **Sí**, el CAFTA-DR es una *magnífica* idea. El Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana reunirá a Estados Unidos y otros seis países en un tratado de libre comercio: cinco países de América Central, además de la República Dominicana en el Caribe. El CAFTA-DR es un tratado que ofrece enormes beneficios tanto para Estados Unidos como para las naciones que lo han suscrito.

Abrirá las puertas para aumentar el comercio entre Estados Unidos y la región y estimulará el crecimiento económico en la región porque fomentará la inversión extranjera directa y ofrecerá cadenas de suministro internacionales más cortas en las que las empresas del CAFTA-DR podrán participar más fácilmente. Además, estimulará no sólo la reforma económica, sino también la reforma política en una zona históricamente afectada por el marxismo, las dictaduras y las guerras civiles.

Uno de los mayores beneficios que Estados Unidos recibirá de los países participantes es el trato arancelario recíproco. Debido a programas temporales de comercio preferencial y otros acuerdos regionales que están vigentes en la actualidad, 80 por ciento de los productos de por lo menos cinco naciones centroamericanas ya entran en Estados Unidos sin pagar impuestos. Las exportaciones de productos manufacturados estadounidenses están sujetas a aranceles que promedian entre 30 y 100 por ciento más que los aranceles a los que las exportaciones centroamericanas están sujetos cuando ingresan a Estados Unidos.<sup>30</sup>

El CAFTA-DR permitirá a los países centroamericanos mantener estas ganancias favorables, pero emparejará el campo de juego para que Estados Unidos se beneficie igualmente con la reducción de las restricciones sobre 80 por ciento de las exportaciones industriales estadounidenses y más de 50 por ciento de las exportaciones agrícolas a la región. El CAFTA-DR es ahora el segundo mercado de exportación más grande en América Latina para los productos estadounidenses después de México y el décimo mercado de exportación más grande de productos estadounidenses en el mundo.<sup>31</sup>

Existen temores de que la entrada más libre de productos del campo centroamericanos haga bajar los precios de los productos agrícolas estadounidenses. Sin embargo, como se mencionó antes, Estados Unidos ya está abierto en su mayor parte a estos productos, y aunque la industria azucarera de este país, que recibe subsidios muy fuertes, se opuso con firmeza al CAFTA-DR, el trato sobre el azúcar establecerá una cuota que ascenderá sólo a 1.7 por ciento de la producción de Estados Unidos en 15 años.

Muchos críticos sostienen que los beneficios que recibirán ciertos países del CAFTA-DR serán a costa de otros países participantes, pero la verdad es que las ganancias serán mutuas. Por ejemplo, el crecimiento que el CAFTA-DR fomentará en las industrias de América Central, sobre todo en la industria del vestido, también beneficiará a los exportadores de Estados Unidos cuyos productos se emplean en los procesos manufactureros.

(continúa)

**Contrapunto** **No**, el CAFTA-DR no es para nada una buena idea, ni para Estados Unidos ni para las naciones empobrecidas a las que supuestamente va a ayudar. En fechas recientes se ha hablado mucho de cómo el acuerdo impulsará el comercio entre las dos regiones, apoyará reformas económicas y políticas constructivas en América Central, creará miles de empleos y demostrará los beneficios del libre comercio y la competencia abierta. Sin embargo, no hay pruebas que sustenten estas aseveraciones ni consideración de las consecuencias de los resultados.

El tratado abrirá a los países centroamericanos participantes a más exportaciones exentas de impuestos de los fabricantes y agricultores de Estados Unidos; sin embargo, ¿esto se traducirá realmente en beneficios para cualquiera de las partes? La industria agrícola estadounidense ya es capaz de vender prácticamente todos los productos que desea en el mercado mundial; lo que en realidad necesita es un aumento en los precios en el mercado mundial, pero las economías centroamericanas son demasiado pequeñas para afectar siquiera los precios mundiales en alguna medida. Además, el creciente flujo de maíz y arroz de Estados Unidos hacia América Central devastará las economías agrícolas de la región.

La idea de que el tratado beneficiará a la región porque permitirá más importaciones en Estados Unidos también es inexacta. Debido a su enorme déficit comercial, Estados Unidos en realidad no puede tolerar muchas más importaciones y también se espera que el valor de estas importaciones para Estados Unidos se reduzca, lo que significa que América Central ganará poca ventaja económica finalmente, en especial por las concesiones que tiene que hacer a cambio.

Además, el CAFTA-DR aumentará incluso algunas barreras que entorpecen el libre comercio. Por ejemplo, el acuerdo puede volver más difícil para países como Guatemala obtener acceso a medicamentos cruciales a precios accesibles debido a las cláusulas rigurosas sobre la propiedad intelectual que incluye el acuerdo.

El CAFTA-DR es también perjudicial para los trabajadores y sus derechos laborales. Lo más probable es que provocará la pérdida de empleos manufactureros en Estados Unidos y agrícolas en América Central. Aunque los defensores del acuerdo aseguran que detendrá la inmigración ilegal de trabajadores de esas naciones pobres, el desplazamiento de empleos muy probablemente aumentará la inmigración, como ocurrió con el TLCAN.

Además, desencadenará una “carrera hasta el fondo” cuando se trate de los salarios. El acuerdo abrirá los mercados laborales estadounidenses a la competencia con un área de salarios bajos, lo cual reducirá el nivel actual de los salarios. El TLCAN y otros tratados comerciales que actualmente están en vigor han obstaculizado el crecimiento de los salarios, que han aumentado un mísero 9 por ciento en los últimos 30 años, en comparación con un incremento de 80 por ciento en la productividad de los trabajadores. Además, esta depresión de los salarios y desplazamiento de los empleos que han creado

(continúa)

Cincuenta y seis por ciento de las exportaciones de ropa de la región centroamericana se producen a partir de textiles exportados de Estados Unidos y estos países compran 40 por ciento de las exportaciones de hilo y alrededor de 25 por ciento de las exportaciones de telas de Estados Unidos. Trabajando en conjunto dentro del CAFTA-DR, Estados Unidos y América Central evitarán la pérdida de empleos centroamericanos en la industria de la ropa que podrían desplazarse a China, cuyos productos contienen muy pocos o ningún insumo de Estados Unidos. El Consejo Nacional de Organizaciones Textiles, que representa más de 75 empresas textiles, apoya resueltamente el CAFTA-DR.

Otro argumento que esgrimen los críticos es que el CAFTA-DR creará desplazamientos en el mercado de trabajo que provocarán la pérdida de miles de empleos en los sectores manufacturero y agrícola. Sin embargo, las predicciones de la Cámara de Comercio de Estados Unidos no incluyen esa aseveración. Por ejemplo, se pronostica que sólo en Carolina del Norte, el CAFTA-DR incrementará la producción industrial en 3,900 millones de dólares y creará 28,913 empleos en un periodo de nueve años. Otras fuentes han afirmado que 250,000 empleos en América Central dependen de que se apruebe el CAFTA-DR. Además, aunque las organizaciones sindicales han denunciado la ausencia de cláusulas de protección de los trabajadores en el tratado, un informe de la Organización Mundial del Trabajo elogia las leyes y normas laborales centroamericanas.<sup>32</sup>

Si Estados Unidos hubiera decidido salirse del CAFTA-DR, habría perjudicado gravemente su posición como líder y principal defensor del libre comercio y la competencia abierta a nivel global, y posiblemente habría dañado su posición en la OMC y sus relaciones con otras naciones con las que desea establecer acuerdos bilaterales. ●

los tratados vigentes han hecho muy poco para mejorar las condiciones económicas de los países centroamericanos en vías de desarrollo, donde los salarios han aumentado sólo 12 por ciento desde 1980, en comparación con 80 por ciento durante el periodo de 1960 a 1979. Aún más, el acuerdo no contiene ninguna cláusula que contemple la protección de los trabajadores o prohíba la explotación infantil.<sup>33</sup>

En virtud de que en el tratado participan países en vías de desarrollo con intereses muy distintos de los de Estados Unidos, será difícil complacer a todas las partes. Aunque Costa Rica suscribió el CAFTA-DR, ahora duda en ratificarlo. El país enfrenta la oposición de los sindicatos, los grupos de campesinos e incluso los empresarios, y teme que las cláusulas rigurosas de protección intelectual contenidas en el tratado obliguen al país a privatizar su sistema universal y gratuito de atención médica. Las dudas de Costa Rica debilitan el argumento planteado por Washington respecto a que el CAFTA-DR es algo que los países centroamericanos en dificultades anhelan.<sup>34</sup> ●

## INTEGRACIÓN ECONÓMICA REGIONAL EN ASIA

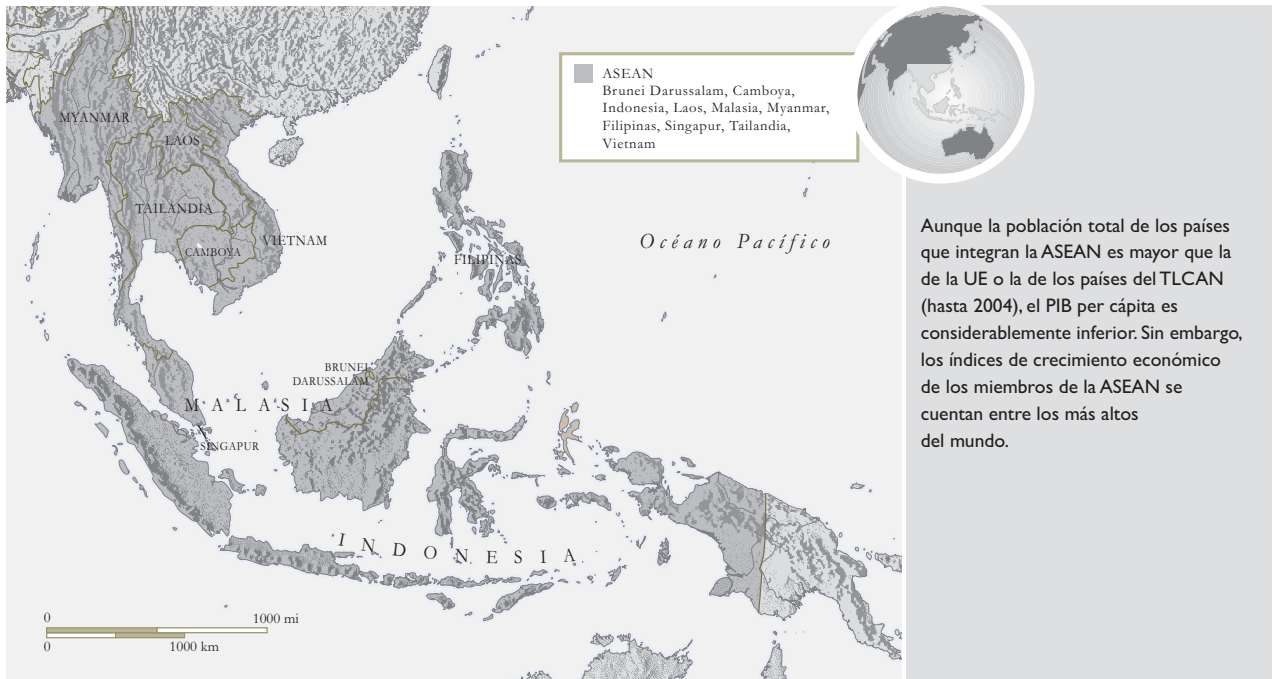
La OMC reconoce siete tratados comerciales regionales en Asia. Como en el caso de América Latina, la integración regional en Asia no ha sido tan exitosa como la UE o el TLCAN porque la mayoría de los países de la región han dependido de los mercados de Estados Unidos y la Unión Europea para exportar entre 20 y 30 por ciento de sus productos, cifra que no es tan considerable como la de América Latina, pero sigue siendo relevante. Sin embargo, la crisis financiera asiática de 1997 y 1998 demostró que la debilidad de un país provocó el contagio en toda la región.

**Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN)** La Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN), organizada en 1967, está integrada por Brunei, Camboya, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam (véase el mapa 8.5). Tiene un PIB combinado de más de un billón de dólares, comercio total de 1.44 billones de dólares y población de 567 millones de personas.<sup>35</sup>

La ASEAN fomenta la cooperación en muchas áreas, incluyendo la industria y el comercio. Debido a su enorme extensión, ASEAN es el tercer tratado de libre comercio más grande del mundo después de la UE y el TLCAN y se sitúa por encima del MERCOSUR. Los países miembros están protegidos por barreras arancelarias y no arancelarias; sin embargo, las oportunidades de mercado e inversión son prometedoras debido al gran tamaño del mercado.

**Zona de libre comercio de la ASEAN** El 1 de enero de 1993, la ASEAN estableció oficialmente la Zona de Libre Comercio de la ASEAN (AFTA). El objetivo de esta zona comercial era recortar los aranceles en todo el comercio intrazonal para llegar a un nivel máximo del 5 por ciento el 1 de enero de 2008. A los países más débiles de la ASEAN se les permitirá introducir gradualmente las reducciones arancelarias a lo largo de un periodo más largo. En 2005, la mayoría de los productos comerciados entre los países de la AFTA estaban sujetos a derechos aduanales de entre 0 y 5 por ciento, por lo que esta zona ha logrado cumplir sus objetivos de libre comercio.

La Zona de libre comercio de la ASEAN es un tratado comercial exitoso entre los países del sureste asiático.

**MAPA 8.5 La Asociación de Naciones del Sureste Asiático**

Aunque la población total de los países que integran la ASEAN es mayor que la de la UE o la de los países del TLCAN (hasta 2004), el PIB per cápita es considerablemente inferior. Sin embargo, los índices de crecimiento económico de los miembros de la ASEAN se cuentan entre los más altos del mundo.

**Llamados para una mayor cooperación** Muchas EMN esperan que los países de la ASEAN se esfuercen en abrir sus fronteras. Empresas como BMW, Matsushita Electrical Industrial, Honda Motor y Procter & Gamble tienen operaciones en los países de la ASEAN, pero no tienen la capacidad de expandirse hasta su máximo potencial porque no todos los países de la ASEAN cooperan entre sí.

Malasia, Singapur, Tailandia y Filipinas aún están aprobando medidas proteccionistas que deterioran la eficacia de la Zona de Libre Comercio de la ASEAN y reducen el comercio. General Motors experimentó una marcada expansión en Tailandia en 1996, pero en 2001 produjo sólo 52,000 automóviles en una fábrica diseñada para armar 130,000. La mayoría de estos automóviles se enviaron al mercado europeo porque las barreras dentro de la ASEAN son demasiado grandes.

A menos que los países de la ASEAN empiecen a cooperar, las EMN tendrán que desplazar sus operaciones a China. Las ventas de GM se duplicaron en China en 2001, y como lo expresó el director de GM en la ASEAN: "un crecimiento como éste es lo que hace imperioso que los países de la ASEAN hagan a un lado sus diferencias y adopten el libre comercio".<sup>36</sup>

Sin embargo, otras empresas han podido aprovechar la Zona de Libre Comercio de la ASEAN. Dell Computer, por ejemplo, estableció operaciones de ensamblaje de computadoras en Malasia para aprovechar las ventajas específicas de la localización de Malasia, como el Supercorredor de Multimedia, que es como un pequeño Silicon Valley que une a Dell con sus proveedores, ofrece tasas impositivas favorables y proporciona una buena fuerza laboral. Además, el hecho de que Malasia forme parte de la Zona de Libre Comercio de la ASEAN da a Dell acceso exento de impuestos a los demás países de la ASEAN.

**Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC)** APEC, el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico, se formó en noviembre de 1989 para promover la cooperación económica multilateral en comercio e inversión en la Cuenca del Pacífico.<sup>37</sup> Está integrado por 21 países que bordean la Cuenca del Pacífico, tanto en Asia como en América. Para lograr sus objetivos, los líderes de la APEC se comprometieron a establecer comercio libre y abierto en la región con los países industrializados (que generan 85 por ciento del comercio regional) para 2010 y para 2020 con el resto de los miembros.<sup>38</sup>

**Retos para la solidez** La diferencia entre APEC y otros grupos comerciales regionales es que no existe ningún tratado obligatorio. Aunque el grupo es enorme y representa aproximadamente 41 por ciento de la población mundial (2,600 millones de personas), 56 por ciento

La APEC está integrada por 21 países que bordean la Cuenca del Pacífico; el tamaño de este grupo, la distancia geográfica que existe entre los países miembros y la ausencia de un tratado obstaculizan el progreso hacia el libre comercio.



del PIB mundial (19.254 billones de dólares estadounidenses) y aproximadamente 49 por ciento del comercio mundial, opera por consenso y no tiene la misma fuerza que los tratados comerciales regionales reconocidos por la OMC. También incluye países que bordean el Pacífico, como los países del TLCAN, Chile, Rusia, China, Hong Kong, Taiwán, muchos miembros de la Zona de Libre Comercio de la ASEAN, y Australia y Nueva Zelanda. Es más que un bloque asiático de comercio, no es muy sólido.

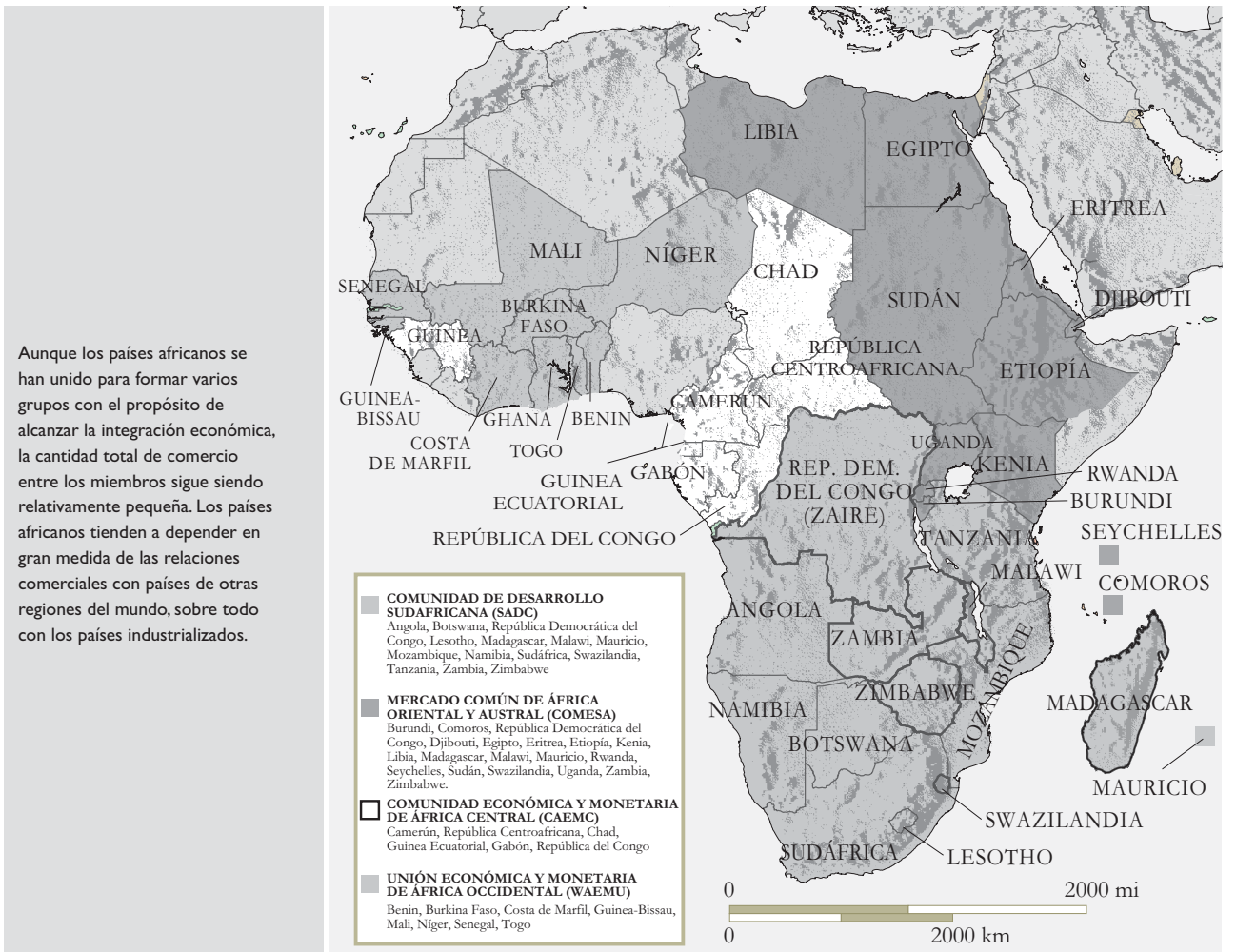
**El objetivo del “regionalismo abierto”** APEC tiene el potencial para convertirse en un bloque económico importante, sobre todo porque genera un gran porcentaje de la producción y el comercio de mercancías del mundo. APEC está tratando de establecer el “regionalismo abierto”, por medio del cual cada uno de los países miembros puede determinar si aplica la liberalización comercial a países que no pertenecen a la APEC sobre una base incondicional de nación más favorecida o una base recíproca a través de un tratado de libre comercio. Estados Unidos prefiere este último método. La clave será si el proceso de liberalización continúa o no a un buen ritmo.<sup>39</sup>

Hay varios grupos comerciales africanos, pero su comercio depende más de las ex potencias coloniales y otros mercados industrializados que entre los propios países de África.

### INTEGRACIÓN ECONÓMICA REGIONAL EN ÁFRICA

Como se puede ver en el mapa 8.6, hay varios grupos comerciales regionales de importancia en África que están registrados en la OMC. El problema es que los países africanos han luchado por establecer una identidad política y los diferentes grupos de comercio tienen bases políticas, además de económicas.

**MAPA 8.6 Integración regional en África**



Aunque los países africanos se han unido para formar varios grupos con el propósito de alcanzar la integración económica, la cantidad total de comercio entre los miembros sigue siendo relativamente pequeña. Los países africanos tienden a depender en gran medida de las relaciones comerciales con países de otras regiones del mundo, sobre todo con los países industrializados.

**La Unión Africana** Un grupo que no aparece en el mapa 8.6 es la Unión Africana, creada por 53 países africanos en 2002 para ocupar el lugar de la Organización de Unidad Africana (OUA). La OUA se estableció en 1963 para ocuparse en los problemas políticos de África, sobre todo el colonialismo y el racismo. Sin embargo, la nueva UA se basa en líneas generales en la UE, aunque ese tipo de integración será sumamente difícil en África. Las guerras civiles, la corrupción, las enfermedades como el sida, y las deficientes infraestructuras gubernamentales han obstaculizado a los países africanos y su capacidad para progresar económicamente.

Debido a que el comercio de la mayoría de los países africanos depende más de los lazos comerciales con las ex potencias coloniales que de los lazos mutuos, el comercio intrazonal no es importante. Los mercados africanos, con la excepción notable de Sudáfrica, son relativamente pequeños y subdesarrollados, por lo que la liberalización del comercio es un contribuyente relativamente menor al crecimiento económico de la región. Sin embargo, cualquier tipo de expansión de mercado derivado de la integración regional ayudará a estos países pequeños.

## UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

¿La OMC se impondrá a los esfuerzos de integración bilateral y regional?

¿Será la integración regional la oleada del futuro, o la OMC se convertirá en el foco de atención de la integración económica global? El objetivo de la OMC es reducir las barreras al comercio de bienes, servicios e inversión. Los grupos regionales intentan hacer eso y más. Aunque la UE ha introducido una moneda común y está aumentando el grado de cooperación en áreas como la seguridad y la política exterior, es muy probable que la OMC nunca participe en esos asuntos. La integración regional aborda los problemas específicos que enfrentan los países miembros, en tanto que la OMC debe preocuparse por todos los países del mundo.

Sin embargo, la integración regional podría realmente ayudar a la OMC a lograr sus objetivos de tres maneras principales:

1. El regionalismo puede conducir a la liberalización de aspectos que la OMC no abarca.
2. El regionalismo es más flexible dado que comúnmente abarca a menos países que tienen condiciones y objetivos más similares.
3. Los acuerdos regionales aseguran la liberalización, sobre todo en los países en vías de desarrollo.

El TLCAN y la UE son los grupos regionales más importantes en los que se lleva a cabo una integración significativa. En el futuro, estos grupos seguirán desarrollando vínculos más fuertes y después se expandirán para incluir a otros países. La clave del TLCAN radica en si el Congreso de Estados Unidos podrá evitar caer en un sentimiento proteccionista y permitir que ocurra la expansión. Si esto no sucede, Canadá y México continuarán participando en acuerdos bilaterales con países de la región que no forman parte del TLCAN, siguiendo los lineamientos de este tratado. La UE continuará expandiéndose hacia el Este hasta incluir a Rusia y entonces su expansión se detendrá o asumirá todo un nuevo carácter.

Además, la UE enfrenta un verdadero dilema al tratar de decidir qué hacer con Turquía, que ha solicitado su admisión

a la UE. Sin embargo, Turquía tiene una población más grande que cualquier otro país de la UE, salvo por Alemania, y sería el único país de la UE con población predominantemente musulmana. Aunque el país es oficialmente laico, y no religioso, el partido islámico gobernante, el Partido de Justicia y Desarrollo, obtuvo 46.6 por ciento de los votos en las elecciones nacionales de 2007. Dadas las preocupaciones que suscita el islamismo radical y el hecho de que los miembros de la UE tienen pasaporte común y plena movilidad de la mano de obra, tiene que ser una pesadilla de seguridad para los demás miembros de la UE.

Habiendo dicho lo anterior, el partido islámico parece seguir la tradición laica en Turquía y tiene una postura a favor de promover los negocios y a favor de la UE. Será interesante ver cómo maneja la UE la posible admisión de Turquía como nuevo miembro.

La integración regional en África seguirá a paso lento debido a los problemas políticos y económicos que ahí existen, pero la integración asiática, principalmente la Zona de Libre Comercio de la ASEAN, aumentará en forma considerable a medida que las economías del este y sureste asiático se recuperen y se abran al comercio. Desde principios de la década, los países asiáticos han firmado más de 70 tratados de libre comercio entre sí. En cuestión de meses, Japón ratificó tratados de libre comercio con Singapur, Malasia y Filipinas, y comenzó a negociar tratados con la ASEAN, Australia y Tailandia.<sup>40</sup> No obstante, la clave del crecimiento puede ser China y su influencia que crece cada vez más rápido en Asia y el resto del mundo.

Los retos para la OMC no sólo se deben a la creciente fortaleza de los grupos regionales, sino también a las notables divisiones entre los países desarrollados y en vías de desarrollo dentro de la OMC. Como se señaló antes en el capítulo, el acuerdo de Doha ha resultado un desastre hasta el momento. Al cabo de varias rondas de negociaciones, los países miembros no pueden ponerse de acuerdo sobre cómo resolver cuestiones sustantivas que giran en torno de los productos agrícolas y manufacturados. Al principio, parecía que el problema era la resistencia de los países ricos, como Estados Unidos y los miembros de la UE, a reducir los subsidios al campo y la renuencia de los países

(continúa)



en vías de desarrollo a reducir los aranceles que gravan los productos manufacturados. Sin embargo, ahora parece que existen problemas dentro de los países en vías de desarrollo, ya que algunos, como Brasil e India, están a favor de reducir los aranceles sobre productos manufacturados entre 25 y 30 por ciento, debido al temor de verse inundados con las importaciones de China.

Otros países en desarrollo preferirían un nivel menor de los aranceles que gravan los productos manufacturados y les molesta que las naciones en vías de desarrollo más grandes, como Brasil e India, hablen por los demás. Las

naciones africanas más pobres sienten que no tienen voz en absoluto.<sup>41</sup> ¿Los países en vías de desarrollo tendrán una voz común en las negociaciones presentes y futuras sobre comercio, o el diálogo abarcará a los países industrializados (aunque Estados Unidos y la UE no siempre están de acuerdo en ciertos temas), los países en vías de desarrollo grandes que están creciendo con rapidez, China y los países menos desarrollados? Si la tendencia actual continúa, será cada vez más difícil para los países pactar acuerdos multilaterales de comercio y el esfuerzo sustantivo se invertirá cada vez más en las charlas bilaterales y regionales. ■

## OTRAS FORMAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Hasta este punto, el capítulo se ha centrado en los tratados entre países que tienen el propósito de reducir las barreras al comercio y la inversión e incrementar el comercio y la inversión entre los países miembros. Fuimos de lo global (la OMC) a lo bilateral y lo regional. Sin embargo, existen otras formas de cooperación que vale la pena mencionar y que podrían influir en las estrategias de las EMN.

**Las Naciones Unidas** La primera forma de cooperación que vale la pena explorar es la Organización de las Naciones Unidas. La ONU se estableció en 1945 en respuesta a la devastación que dejó la Segunda Guerra Mundial para promover la paz y la seguridad internacionales y ayudar a resolver problemas globales en áreas sumamente diversas, como el desarrollo económico, el combate al terrorismo y las acciones humanitarias. Si la ONU cumple sus responsabilidades, mejorará el entorno en el que operan las EMN en el mundo, se reducirán los riesgos y habrá más oportunidades.

**Organización y afiliación** La familia de organizaciones de las Naciones Unidas es demasiado larga de enumerar, pero incluye organismos como la Organización Mundial de Comercio, de la que se habló anteriormente en el capítulo, el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, que se estudiarán en capítulos posteriores. Estos organismos forman parte del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, uno de los seis órganos principales del Sistema de las Naciones Unidas, que también incluye la Asamblea General, el Consejo de Seguridad y la Corte Internacional de Justicia.

La ONU está integrada por 192 estados miembros representados en la Asamblea General, incluidos los 15 estados miembros que forman el Consejo de Seguridad. El Consejo de Seguridad tiene cinco miembros permanentes (China, Francia, la Federación Rusa, el Reino Unido y Estados Unidos) y otros diez miembros elegidos por la Asamblea General para cumplir periodos de dos años.<sup>42</sup>

**Enfoque en las naciones en vías de desarrollo: UNCTAD** Como se señaló, la ONU participa en una variedad de actividades sociales, políticas y económicas. Además, la ONU tiende a centrarse en los problemas de los países en vías de desarrollo con el propósito de resolver los principales problemas que enfrentan. Una de las organizaciones más importantes de la ONU que afecta a las EMN es la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), un programa autorizado por la Asamblea General y establecido en la década de 1960 para tratar de resolver los problemas relativos al comercio internacional de los países en vías de desarrollo.

La UNCTAD realiza una variedad de actividades diferentes, como comercio y productos básicos; inversión, tecnología y desarrollo empresarial; políticas macroeconómicas y deuda y financiamiento del desarrollo. Como es lógico, éstas son sólo algunas actividades de la UNCTAD. También participa activamente en la conducción del así llamado diálogo Norte-Sur (entre los países industrializados y los países en vías de desarrollo), la formulación de tratados internacionales de intercambio de productos básicos, la creación de códigos de conducta y trabaja para resolver la crisis de endeudamiento y una variedad de otros proyectos.

La ONU se estableció en 1945 después de la Segunda Guerra Mundial para promover la paz y la seguridad internacionales. Se ocupa del desarrollo económico, el combate al terrorismo y los movimientos humanitarios.

La UNCTAD se estableció para ayudar a los países en vías de desarrollo a participar en el comercio internacional.

**Organizaciones no gubernamentales (ONG)** Las organizaciones de voluntarios no gubernamentales, sin fines de lucro, se clasifican dentro de la categoría de ONG. Se trata de instituciones privadas que son independientes del gobierno. Algunas ONG funcionan sólo dentro de los límites de un país específico, mientras que otras ONG tienen alcance internacional. La Cruz Roja Internacional es un ejemplo de una ONG internacional. Se ocupa de cuestiones humanitarias en todo el mundo y no sólo en un país.

Muchas ONG, como Médicos sin fronteras, son como la Cruz Roja en el sentido de que se interesan en las cuestiones humanitarias. Otras ONG se crearon como respuesta de lo que se percibe como el lado negativo de la globalización. Muchas de estas ONG se mencionaron en el capítulo 5 en relación con el medio ambiente y los asuntos laborales. Por ejemplo, en ese capítulo se habló de la Ethical Trading Initiative, o ETI, una organización británica.

Varias ONG preocupadas por los derechos de los trabajadores, como Africa Now, Anti-Slavery International, Quaker Peace and Social Witness, Save the Children y Working Women Worldwide, son miembros de la ETI. Las ONG desempeñan una función importante en dar a conocer posibles abusos y tienden a centrarse específicamente en una sola cuestión. Hay un Comité sobre Organizaciones No Gubernamentales que forma parte del Consejo Económico y Social (ECOSOC) de las Naciones Unidas que se reúne para discutir asuntos de importancia para las ONG generales y específicas.

## Acuerdos de mercancías genéricas

El término *mercancías genéricas* se refiere a las materias primas o productos primarios que son objeto de negociación o comercio, como los metales o los productos agrícolas. Las exportaciones de mercancías básicas, como petróleo crudo, gas natural, cobre, tabaco, café, cacao, té y azúcar, siguen siendo importantes para los países en vías de desarrollo. “De 141 países en vías de desarrollo”, señala un informe de la ONU, “95 obtienen más de la mitad de sus ingresos de exportación de las mercancías básicas. En el caso de 70 de estos países, sólo tres productos básicos generaron estos ingresos”, hecho que “vuelve a estos países muy vulnerables a las reducciones de precios y la volatilidad”.<sup>43</sup> Los países africanos en general dependen de los productos básicos, que representan alrededor de 80 por ciento de las exportaciones.<sup>44</sup>



### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Las *mercancías* representan a menudo *ventajas naturales*, mismas que definimos en el capítulo 6 como ventajas en la producción de productos que son resultado de las condiciones climáticas, el acceso a ciertos recursos naturales o la disponibilidad de ciertas fuerzas laborales.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Recuerde que en el capítulo 6 se señaló que los países de bajos ingresos dependen mucho más de la producción de *productos primarios* que las naciones más ricas; en consecuencia, dependen en mucho mayor medida de la *ventaja natural* a diferencia de los tipos de *ventaja adquirida* que se relacionan con tecnologías y procesos más avanzados.

En apoyo del Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana, miles de trabajadores costarricenses salieron a manifestarse frente al palacio presidencial en la capital de San José en 2005.

ONG: instituciones privadas sin fines de lucro que son independientes del gobierno.

Los intentos de los países por estabilizar los precios de los productos básicos por medio de alianzas de productores y acuerdos de mercancías genéricas no han tenido éxito en su mayor parte.

En la actualidad existen muchos acuerdos de mercancías que tienen el propósito de:

- Analizar los problemas.
- Divulgar información.
- Mejorar la seguridad de los productos.

La OPEP es una alianza de productores de petróleo que ha utilizado con éxito el sistema de cuotas para mantener los precios del petróleo en un nivel alto.

## MERCANCÍAS GENÉRICAS Y LA ECONOMÍA MUNDIAL

Tanto las tendencias a largo plazo como las fluctuaciones a corto plazo en los precios de los productos básicos tienen consecuencias importantes en la economía mundial. Por el lado de la demanda, los mercados de mercancías genéricas desempeñan una función importante en los países industriales, transmiten los trastornos en el ciclo comercial al resto de la economía y afectan el índice de crecimiento de los precios. Por el lado de la oferta, los productos primarios representan, en promedio, aproximadamente la mitad de los ingresos de exportación de los países en vías de desarrollo, y muchos de estos países obtienen la mayor parte de los ingresos de exportación de uno o dos productos básicos.

## CONSUMIDORES Y PRODUCTORES

Las mercancías primarias son importantes tanto para los consumidores como para los productores. La reducción del ritmo de crecimiento global en 2001 ocasionó una disminución de la demanda de mercancías, lo que produjo una caída de precios. Los precios bajos de las mercancías fueron una gran ayuda para los países consumidores porque ayudaron a las empresas a bajar los costos y, por lo tanto, los precios. Pero los países productores, sobre todo los países en vías de desarrollo, sufrieron debido a los escasos ingresos que obtuvieron por la venta de mercancías. Sin embargo, el resurgimiento de las economías de China e India y la fuerte demanda de mercancías, incluido el petróleo, en estos países durante 2004-2005 volvieron a elevar los precios de las mercancías básicas.

Por muchos años, los países trataron de agruparse como alianzas de productores o alianzas conjuntas de productores y consumidores para tratar de estabilizar los precios de los productos básicos. Sin embargo, estos esfuerzos, con excepción de la OPEP que analizaremos más adelante, no han tenido mucho éxito. La UNCTAD estableció una División de Productos Básicos para tratar de resolver los problemas que enfrentan los países en vías de desarrollo debido al alto grado de dependencia de los productos básicos, en especial los agrícolas, para obtener ingresos de exportación.

Las organizaciones internacionales más importantes de mercancías y productos básicos, como la Organización Internacional del Cacao, la Organización Internacional del Café y el Grupo Internacional de Estudios sobre el Cobre, participan en debates encabezados por las Naciones Unidas para ayudar a los países dependientes de productos básicos a establecer políticas y estrategias eficaces. Sin embargo, cada organización, como la Organización Internacional del Café (ICO, por sus siglas en inglés), tiene su propia estructura organizacional independiente de la ONU. Por ejemplo, la ICO está compuesta por 45 países exportadores y 32 países importadores. Todos los países exportadores son países en vías de desarrollo, y la mayoría de los países importadores son países industrializados.

Aunque muchos de los acuerdos originales de mercancías se diseñaron para influir en los precios por medio de varios mecanismos de intervención del mercado, la mayoría de los acuerdos de mercancías existentes se establecen para analizar los problemas, divulgar información, mejorar la seguridad de los productos, etcétera. Es muy poco lo que se puede hacer fuera de las fuerzas del mercado para influir en el precio.

Por último, debido a que las mercancías genéricas son las materias primas que se usan en el proceso de producción, es importante que los gerentes de empresas que emplean mercancías genéricas comprendan los factores que influyen en los precios. Las decisiones de inversión de precios deben basarse en el costo de los insumos, y es difícil pronosticar estos costos cuando los mercados de mercancías son muy volátiles.

## LA ORGANIZACIÓN DE PAÍSES EXPORTADORES DE PETRÓLEO (OPEP)

La **Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP)** es un ejemplo de un cártel de productores que depende de cuotas para influir en los precios. Se trata de un grupo de países productores de petróleo que tienen control significativo sobre la oferta y que se unen para controlar la producción y el precio. La OPEP forma parte de una categoría mayor de mercancías energéticas, que también incluye el carbón y el gas natural. La OPEP no está confinada al Medio Oriente. Sus miembros son Argelia, Angola, Ecuador, Indonesia, Irán, Irak, Kuwait, Libia, Nigeria, Qatar, Arabia Saudita, los Emiratos Árabes Unidos y Venezuela.

**Control de precios y política** La OPEP controla los precios estableciendo cuotas de producción en los países miembros. Arabia Saudita ha desempeñado históricamente el papel del proveedor dominante de la OPEP que puede influir en la oferta y el precio. Los ministros del petróleo de la OPEP se reúnen en forma periódica (por lo menos anualmente), para determinar la cuota para cada país con base en cálculos de la oferta y la demanda.

La política también es un aspecto importante en las deliberaciones de la OPEP. Los países miembros de la OPEP que tienen grandes poblaciones necesitan ingresos considerables

provenientes del petróleo para financiar los programas gubernamentales. Como resultado, se sienten tentados a rebasar sus cuotas de exportación para generar más ingresos. Una razón importante por la que Irak invadió Kuwait en 1990 fue que Kuwait estaba produciendo más de su cuota, lo cual reducía los precios del petróleo a nivel mundial. El entonces presidente iraquí Saddam Hussein culpó a Kuwait por los bajos precios del petróleo en el mundo, los cuales redujeron el monto de los ingresos que Irak podía ganar con sus exportaciones de petróleo. Por lo tanto, se sintió justificado para invadir Kuwait y asumir el control de sus reservas de petróleo para poder incrementar sus propios ingresos por este rubro.

**Producción y exportaciones** Los países miembros de la OPEP producen alrededor de 43 por ciento del petróleo crudo del mundo y 18 por ciento del gas natural. Sin embargo, las exportaciones de petróleo de la OPEP representan aproximadamente 51 por ciento del petróleo que se comercia a nivel internacional.<sup>45</sup> Por lo tanto, la OPEP puede tener una fuerte influencia en el mercado del petróleo, en especial si decide reducir o incrementar su nivel de producción.<sup>46</sup>

Las políticas de la OPEP funcionan algunas veces, pero otras no. Además, hay acontecimientos fuera del control de la OPEP que pueden influir en los precios. El alza rápida y constante del precio del petróleo crudo en los años recientes es una mezcla de la creciente demanda mundial, sobre todo de China, el déficit en la capacidad de refinación y las normas ambientales en algunos países que impiden la construcción de nuevas refinerías y la inestabilidad política del Medio Oriente.

**El inconveniente de los precios altos** Mantener altos los precios del petróleo tiene algunas desventajas para la OPEP. La competencia de los países que no pertenecen a esta organización aumenta porque los ingresos que obtienen los competidores son más altos. Como algunos países de la OPEP ponen obstáculos para la producción, los grandes productores como BP, ExxonMobil y Shell están invirtiendo fuertemente en áreas como la Cuenca del Caspio, el Golfo de México y Angola y están tratando de entrar en áreas como la Federación Rusa. Se espera que la producción en estas áreas crezca significativamente..

Otro problema es que los elevados precios del petróleo reducen el crecimiento en el mundo y, en consecuencia, reducen también la demanda de petróleo. Además, debido al poder de la OPEP, los países miembros han podido, en su mayor parte, evitar las presiones competitivas para mejorar sus industrias y, por tanto, algunas tienen décadas de atraso.<sup>47</sup>

También hay fuerzas políticas y sociales que están afectando los precios del petróleo. Los altos precios del petróleo han permitido al Presidente Hugo Chávez de Venezuela gastar millones en programas internos de combate a la pobreza y ayuda exterior, pero ha invertido poco en la infraestructura petrolera de Venezuela. Mientras los precios se mantengan en un nivel alto, no tiene incentivos para equilibrar sus prioridades entre gasto e inversión. Si los precios se reducen, podría enfrentar el doble problema del deterioro de la producción y disturbios sociales.

Desventajas de los precios altos del petróleo para la OPEP:

- Los productores invierten en países fuera de la OPEP.
- Depresión del crecimiento y la demanda mundiales.
- Falta de presiones competitivas para mejorar las industrias.
- Complicación de equilibrio de los objetivos sociales, políticos y económicos.

## Wal-Mart va al Sur

Comercial Mexicana, S. A. (Comerci), una de las cadenas de tiendas minoristas más grandes de México, enfrenta un grave dilema.<sup>48</sup> Desde el pujante ingreso de Wal-Mart al mercado mexicano de tiendas minoristas, Comerci ha tenido cada vez más dificultades para seguir siendo competitiva. La fuerte presencia operativa de Wal-Mart y sus precios bajos, desde que el TLCAN eliminó los aranceles, ha ejercido presión sobre Comerci y ahora la gerencia debe decidir si la participación reciente de Comerci en el consorcio de compras Sinergia será suficiente para competir con Wal-Mart.

¿Qué ha ocasionado esta intensa presión competitiva sobre Comerci y cuál será probablemente su futuro? El sector de ventas al menudeo de México se ha beneficiado grandemente con la creciente liberalización del comercio que el gobierno ha impulsado. Después de décadas de proteccionismo, México se integró al GATT en 1986 para facilitar la apertura de su economía a nuevos mercados. En 1990, cuando la economía de México estaba en auge y este país realizaba negociaciones adicionales orientadas hacia el libre comercio con Estados Unidos y Canadá, el fundador de Wal-Mart, Sam Walton, se reunió con el presidente de Cifra, la cadena de supermercados más grande de México. Esta reunión dio como resultado una empresa conjunta a partes iguales para la apertura del primer Sam's Club de México, una subsidiaria de Wal-Mart, en 1991, en la ciudad de México.

Sólo se requirieron un par de meses después de la inauguración para comprobar el éxito de la tienda; ésta rompió todos los récords estadounidenses de Sam's Club. Esta empresa conjunta evolucionó e incorporó a todas las tiendas nuevas y, para 1997, Wal-Mart había comprado suficientes acciones para adquirir participación mayoritaria en Cifra. En 2000, cambió su nombre a Wal-Mart de México, S. A. de C. V., y adoptó el símbolo de cotización bursátil WALMEX.



Antes de 1990, Wal-Mart nunca había intentado ingresar a México ni a ningún otro país fuera de Estados Unidos. Una vez que Wal-Mart empezó a crecer en México, la gerencia creó en 1993 la División Internacional de Wal-Mart. La empresa se ha expandido internacionalmente a catorce países por medio de la construcción y adquisición de nuevas tiendas. Ahora opera en Argentina, Brasil, Canadá, China, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Japón, México, Nicaragua, Puerto Rico y el Reino Unido. Wal-Mart atiende a 49 millones de clientes a la semana en sus operaciones internacionales.

Como el crecimiento se ha estancado en Estados Unidos, Wal-Mart trata de expandirse a nivel internacional para crecer. En la actualidad, tiene más de 2,700 unidades de comercio minorista en el mundo y emplea a 500,000 personas. Sólo en diciembre de 2005, adquirió 545 tiendas nuevas y aumentó el personal en 50,000 empleados en Japón y América del Sur. En el ejercicio fiscal 2007, la división internacional incrementó las ventas en 30.2 por ciento (a 77,100 millones de dólares) con respecto al año anterior y las utilidades de operación aumentaron 21.5 por ciento (a 4,200 millones de dólares). Esta división representa aproximadamente 22 por ciento de las ventas y 37.5 por ciento de las utilidades.

Algunos pronostican que el crecimiento de Wal-Mart fuera de Estados Unidos aumentará en promedio 26 por ciento en el futuro cercano y estiman que sus posesiones podrían duplicarse hacia finales de la década. Estas predicciones son congruentes con las adquisiciones recientes de tiendas minoristas tanto en Brasil como en China que han aumentado de forma espectacular la presencia de mercado de la empresa en esos dos países.

No obstante, el éxito de Wal-Mart a nivel internacional ha sido variable en diferentes países. Ha tenido dificultades para complacer las preferencias de los consumidores y trabajar satisfactoriamente con proveedores en Japón, se topó con problemas en el Reino Unido y no logró obtener utilidades en Alemania y Corea del Sur, por lo que se vio obligada a retirarse por completo de estos dos mercados. Sin embargo, ha prosperado en Canadá y, sobre todo, en México. Las operaciones de Wal-Mart en Canadá iniciaron en 1994 con la adquisición de 122 tiendas Woolco. Ahora cuenta con más de 277 tiendas, 6 Sam's Club y 7 Supercenters y disfruta de asociaciones sólidas con proveedores canadienses. En México, Wal-Mart opera 912 unidades, que incluyen las tiendas Sam's Club, Bodega Aurrerá (tiendas de descuento), Wal-Mart Supercenter, Superama (tiendas de abarrotes), Suburbia (tiendas de ropa) y restaurantes VIPS, y se ha convertido en la cadena comercial más grande del país.

En virtud de sus éxitos y fracasos en el panorama internacional, es natural preguntarse cuánto del triunfo de Wal-Mart en Canadá y México puede atribuirse a sus procesos internos, estrategias internacionales y proximidad geográfica y cuánto a los estrechos lazos económicos que Estados Unidos tiene con estos dos países por el TLCAN.

### Ventaja competitiva de Wal-Mart

Gran parte del éxito internacional de Wal-Mart proviene de las prácticas probadas en las que la división estadounidense basa su éxito. Wal-Mart es famosa por el slogan "Precios bajos todos los días". Este slogan se ha difundido internamente como "Costos bajos todos los días" para inspirar a los empleados a gastar con prudencia el dinero de la empresa y a trabajar con esmero para reducir los costos. Debido a su gran tamaño y volumen de compras, Wal-Mart puede negociar con los proveedores para que reduzcan los precios a niveles aceptables.

También trabaja en colaboración estrecha con los proveedores en los niveles de inventario usando un sistema avanzado de información que avisa a los proveedores cuándo se hicieron compras y en qué momento Wal-Mart ordenará más mercancías. Los proveedores pueden entonces planear sus corridas de producción con mayor exactitud, reduciendo así los costos; estos ahorros se trasladan a Wal-Mart y finalmente al consumidor.

Wal-Mart también cuenta con un sistema de distribución único que reduce los gastos. Construye almacenes enormes conocidos como Centros de Distribución (CD) en ubicaciones centrales que reciben la mayor parte de las mercancías que se venden en las tiendas Wal-Mart. Después, clasifica y desplaza las mercancías por medio de un sistema complejo de códigos de barras y el sistema de información de inventarios y luego las transporta a las diversas tiendas, usando la flotilla de camiones de la propia empresa o de un socio. El centro de distribución central ayuda a Wal-Mart a negociar precios más bajos con los proveedores debido a los grandes volúmenes de compra.

Estas estrategias han dado por resultado un gran éxito para Wal-Mart. En 2001, superó a General Electric y ExxonMobil y se convirtió en la empresa más grande del mundo, con ventas de 344,900 millones de dólares. La empresa posee la fuerza laboral más grande del sector privado, con 1.9 millones



de empleados en 6,995 instalaciones en todo el mundo. Además, usa la segunda computadora más poderosa del mundo (después de la del Pentágono) para ejecutar su logística.

## Wal-Mart en México

A pesar del éxito que disfruta actualmente en la región, Wal-Mart enfrentó algunas dificultades para la apertura en México antes de la aprobación del TLCAN. Uno de los principales retos que afrontó fue el relativo a los costos de importación de muchos de los productos que se venden en sus tiendas, lo que impedía que Wal-Mart pudiera ofrecer “Precios bajos todos los días”.

Sin conocer la demanda local, Wal-Mart abasteció sus anaqueles con mercancías como patines para hielo, aparejos de pesca y cortadoras motorizadas de césped, artículos poco populares en México. En vez de informar a las oficinas generales que no necesitarían esos artículos, los gerentes locales les aplicaron fuertes descuentos y el sistema automático de inventarios volvió a solicitar los productos cuando se vendió el primer lote. Wal-Mart también encontró problemas logísticos debido a las malas condiciones de las carreteras y a la escasez de camiones de reparto. Además, otro problema fue el choque cultural entre los ejecutivos de Arkansas y los gerentes mexicanos.

Algunos de estos problemas se resolvieron por ensayo y error, pero el establecimiento del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en 1994 ayudó a resolver la mayoría de los problemas. Entre otras cosas, el TLCAN redujo los aranceles que gravaban los productos estadounidenses vendidos a México de 10 a 3 por ciento. Antes del TLCAN, Wal-Mart no representaba una amenaza para empresas como Comerci, Gigante y Soriana, las cadenas comerciales más importantes de México. Sin embargo, una vez que se firmó el tratado, las barreras cayeron y Wal-Mart se encontró al mismo nivel que sus competidores; esto era todo lo que necesitaba para convertirse en el número uno.

El TLCAN alentó a México a mejorar su infraestructura de transporte, lo que ayudó a resolver los problemas logísticos de Wal-Mart. La firma del TLCAN también abrió aún más las puertas a la inversión extranjera en México. Wal-Mart estaba pagando aranceles de importación elevados por los productos que enviaba a México desde lugares como Europa y Asia. Las empresas extranjeras sabían que si construían plantas manufactureras en México, podrían mantener costos bajos con la mano de obra mexicana y enviar los productos a la zona de libre comercio del TLCAN, es decir, a México, Estados Unidos o Canadá.

Conforme las empresas empezaron a construir plantas manufactureras en México, Wal-Mart pudo adquirir estos productos sin pagar los elevados aranceles de importación. Un ejemplo de esta táctica es la línea de televisores de pantalla plana, Wega, de Sony. Sam's Club de México importaba los televisores Wega de Japón con un arancel de importación de 23 por ciento más costos de envío muy cuantiosos, lo que daba como resultado un precio de venta al público de 1,600 dólares en Sam's Club. En 1999, Sony construyó una planta manufacturera en México, permitiendo así que Sam's Club comprara los televisores Wega sin aranceles de importación; esta táctica también produjo costos de envío mucho más bajos. Sam's Club trasladó los ahorros a sus clientes, con un precio de venta de sólo 600 dólares.

Los beneficios del TLCAN, como aranceles más bajos o una mejor infraestructura, no sólo ayudaron a Wal-Mart, sino también a sus competidores, como Comerci. Sin embargo, Wal-Mart aprovechó las ventajas del TLCAN mejor que cualquier otra empresa. En lugar de embolsarse la diferencia por los aranceles más bajos, Wal-Mart redujo sus precios. En 1999, cerró una de sus Supertiendas durante un día para descontar más de 6,000 artículos en 14 por ciento.

Comerci y otras empresas han combatido las tácticas de Wal-Mart reduciendo sus propios precios, pero, en muchos artículos, no pueden conseguir precios tan bajos. El poder de negociación de Wal-Mart con sus proveedores es tan grande que le permite obtener el mejor trato. Además, la mayoría de las tiendas minoristas de México establecen los precios de sus productos de manera diferente. Estaban acostumbradas a ofrecer ciertos artículos a precios de remate o con grandes descuentos, una estrategia conocida como “alto y bajo”, en vez de reducir todos los precios. Estas tiendas están tratando de ajustar su estructura de precios para que concuerde con la de Wal-Mart, pero aún se sienten frustradas con la reducción continua de precios de Wal-Mart. Los competidores y ciertos proveedores están tan enojados que se han presentado ante la Comisión Federal de Competencia (conocida en México como CFC) con quejas por prácticas de precios injustas.

## Formación de Sinergia

Incapaz de competir con Wal-Mart en las nuevas condiciones, Comerci enfrenta la extinción. Wal-Mart es la cadena comercial más grande de México y posee alrededor de 55 por ciento de participación de mercado en el sector de supermercados de México, con 15,400 millones de dólares en ventas y 585 millones de dólares en utilidades en el país durante 2005. Sólo en 2007, Wal-Mart agregó 120 tien-



das nuevas en México. En contraste, las ventas de Comerci ascendieron sólo a 3,600 millones de dólares y 167.5 millones de dólares en utilidades netas y su participación de mercado ha disminuido a 15 por ciento.

El temor por el predominio del gigante minorista y su inexplicable retiro de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) en 2004 indujeron a Comerci a unirse con otras dos cadenas nacionales de supermercados en problemas, Soriana y Gigante, para formar un consorcio de compra que les permitiera negociar mejores precios al mayoreo con los proveedores.

La colaboración, conocida como *Sinergia*, fue rechazada en un principio por la CFC y enfrentó la resistencia del Consejo de Productos de Consumo de México, una organización de 46 miembros que representa a las principales empresas de productos de consumo, que temían que Sinergia usara su poder adquisitivo para obligar a los proveedores a bajar irrazonablemente los precios. Sin embargo, después de su segunda presentación ante CFC, el consorcio fue aprobado al fin, a condición de que entregara informes periódicos a CFC en los que habría de describir el carácter de sus acuerdos de compra y de que firmara acuerdos de confidencialidad con las cadenas participantes para prevenir la fijación de precios y conducta monopólica. Como órgano representativo sin activos, las compras de Sinergia se limitan en la actualidad sólo a los proveedores locales y su futuro es aún incierto.

En caso de que Sinergia no logre mejorar la situación, Comerci puede buscar posibles compradores extranjeros, como Carrefour de Francia, o redoblar los esfuerzos de Soriana, su socio en Sinergia, que está intentando, con cierto éxito notable, diferenciarse de Wal-Mart ofreciendo productos y un ambiente en sus tiendas que atraen más a las aspiraciones de la clase media mexicana.

El gobierno puede dar un respiro a Comerci si dictamina en contra de la pujante política de precios de Wal-Mart, pero como comentó un analista: "No creemos que la CFC penalice a Wal-Mart por ejercer su poder adquisitivo para tratar de obtener los mejores tratos disponibles en el mercado, que es el objetivo de todas las tiendas del mundo, sobre todo cuando (estos ahorros) finalmente se trasladan a los consumidores". Sin embargo, algo es seguro: Comerci no puede darse el lujo de quedarse cruzada de brazos. ■

## PREGUNTAS

1. ¿Cómo ha afectado la entrada en vigor del TLCAN el éxito de Wal-Mart en México?
2. ¿Cuánto del éxito de Wal-Mart se debe al TLCAN y cuánto a la estrategia competitiva inherente de Wal-Mart? En otras palabras, ¿podría alguna otra tienda minorista estadounidense tener el mismo éxito en México después del TLCAN, o Wal-Mart es un caso especial?
3. ¿Qué ha hecho Comerci para tratar de seguir siendo competitiva? ¿Cuáles son las ventajas y retos de dicha estrategia y qué eficacia cree usted que tendrá?
4. ¿Qué más cree usted que debe hacer Comercial Mexicana, S. A. dada la posición competitiva de Wal-Mart?

## RESUMEN

- El Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), fundado en 1947, creó un medio continuo para que los países negociaran la reducción y eliminación de las barreras comerciales y acordaran mecanismos simplificados para la realización del comercio internacional.
- La Organización Mundial de Comercio (OMC) sustituyó al GATT en 1995 como medio continuo de negociaciones comerciales que aspira a fomentar el principio del comercio sin discriminación y proporcionar un mejor vehículo para mediar en las controversias comerciales y hacer cumplir los acuerdos.
- Los esfuerzos para lograr la integración económica regional empezaron a surgir después de la Segunda Guerra Mundial conforme los países se daban cuenta de los beneficios de la cooperación y los mercados de mayor tamaño. Los tipos principales de integración económica son la zona de libre comercio y la unión aduanera, seguidas de una integración económica y política más amplia en el mercado común.

- Los tratados de libre comercio dan por resultado la creación de comercio y la desviación del comercio a medida que caen las barreras para los países miembros, pero siguen siendo altas para los países que no son miembros. Hay efectos estáticos de la reducción de las barreras comerciales. Los efectos estáticos de la integración económica mejoran la eficiencia de la distribución de los recursos y afectan tanto la producción como el consumo. Los efectos dinámicos son las eficiencias internas y externas que surgen debido a los cambios de tamaño del mercado.
- Una vez que se elimina la protección entre los países miembros, la creación de comercio permite que las EMN se especialicen y comercien con base en la ventaja comparativa.
- La desviación del comercio ocurre cuando la oferta de productos se desplaza de los países que no son miembros de un bloque económico hacia los países que sí lo son.
- La integración económica regional, a diferencia de la global, se debe a que es más fácil fomentar la cooperación en menor escala.
- La Unión Europea (UE) es un mercado común eficaz que ha eliminado la mayor parte de las restricciones a la movilidad de los factores y está armonizando las políticas nacionales, económicas y sociales. La integran 27 países, incluidos 12 países en su mayoría de Europa Central y Oriental que se han integrado desde 2004. La UE ha eliminado las barreras al comercio intrazonal, instituyó un arancel externo común y creó una moneda común, el euro.
- El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) está diseñado para eliminar las barreras arancelarias y liberalizar las oportunidades de inversión y el comercio de servicios. Las previsiones fundamentales del TLCAN son los acuerdos laborales y ambientales.
- Existen grupos comerciales importantes en otras partes del mundo, como América Latina, Asia y África.
- La Organización de las Naciones Unidas está compuesta por representantes de la mayoría de los países del mundo e influye en el comercio internacional y el desarrollo de varias formas importantes.
- Muchos países en vías de desarrollo dependen de las exportaciones de mercancías genéricas para abastecerse de las divisas que necesitan para su desarrollo económico. La inestabilidad de los precios de las mercancías ha producido fluctuaciones en los ingresos que provienen de las exportaciones. La OPEP es un acuerdo eficaz de mercancía en función de que intenta estabilizar la oferta y los precios.

## TÉRMINOS CLAVE

**Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) (p. 298)**

**Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN) (p. 318)**

**cláusula de nación más favorecida (NMF) (p. 299)**

**Comunidad Andina de Naciones (CAN) (p. 316)**

**Comunidad del Caribe (CARICOM) (p. 314)**

**Comunidad Sudamericana de Naciones (CSN) (p. 316)**

**economía de escala (p. 303)**

**efecto dinámico (p. 302)**

**efecto estático (p. 302)**

**euro (p. 306)**

**Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) (p. 319)**

**integración bilateral (p. 298)**

**integración económica (p. 298)**

**integración regional (p. 298)**

**mercado común (p. 302)**

**MERCOSUR (p. 315)**

**Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) (p. 324)**

**Organización Mundial de Comercio (OMC) (p. 298)**

**relaciones comerciales normales (p. 299)**

**Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) (p. 309)**

**tríada (p. 298)**

**Unión Europea (UE) (p. 304)**

## NOTAS FINALES

1 *Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes:* Stephen Power, "EU Auto Industry Faces Overhaul as Japanese Gain in Market Share", *Wall Street Journal*, 14 de octubre de 2004: A1; Jathon Sapsford, "Toyota Aims to Rival GM Production", *Wall Street Journal*, 2 de noviembre de 2004: A3; Mari Koseki, "Quota on Auto Exports to EC Curbed in 1.089 Million in '93", *Japan Times*, 12-18 de abril de 1993: 14; Nick Maling, "Japan Poised for EU Lift of Export Ceiling", *Marketing Week*, 6 de mayo de 1999: 26; Todd Zaun y Beth Demain, "Leading the

News: Ambitious Toyota, Buoyed by Europe, Sets Global Goals", *Wall Street Journal*, 22 de octubre de 2002: A3; Mark M. Nelson, Thomas F. O'Boyle y E. S. Browning, "International—The Road to European Unity—1992: EC's Auto Plan Would Keep Japan in Bay—1992 Unification Effort Smacks of Protectionism", *Wall Street Journal*, 27 de octubre de 1988: A1; Sapsford, "Toyota Posts 3.5% Profit Rise, Boosts Sales Forecast for Year", *Wall Street Journal*, 4 de febrero de 2005: A3; Gail Edmondson y Chester Dawson, "Revved up for Battle", *Business*

- Week*, 10 de enero de 2005: 30; Joe Guy Collier, "Toyota Posts Record \$14-Billion Profit", *Knight Ridder Tribune Business News*, 9 de mayo de 2007: 1; "ACEA Board of Directors Recommends Accepting Toyota Motor Europe Membership Application", *PR Newswire Europe Including UK Disclose*, 4 de mayo de 2007; página principal de Toyota Motor Corp., "Toyota—Joining Europe", en [www.toyota-europe.com/experience/the\\_company/toyota-in-europe.aspx](http://www.toyota-europe.com/experience/the_company/toyota-in-europe.aspx) (se ingresó a la página el 10 de mayo de 2007); página principal de Toyota Motor Corps., "Toyota: Company > Company Profile", en [www.toyota.co.jp/en/about\\_toyota/outline/index.html](http://www.toyota.co.jp/en/about_toyota/outline/index.html) (se ingresó a la página el 10 de mayo de 2007); Christoph Rauwald, "Leading the News: Toyota Sales in Europe Jump as Market Stalls", *Wall Street Journal*, 16 de marzo de 2007: 2; "World Business Briefing Europe: Germany: Sale of Unit Helps VW", *New York Times*, 21 de febrero de 2007: C10; Mark Milner, "Financial: Car Boss Calls on EU to Tackle Yen", *The Guardian* [RU], 30 de marzo de 2007: 32.
- 2 Peter J. Buckley, Jeremy Clagg, Nicolas Forsans y Kevin T. Reilly, "Increasing the Size of the 'Country': Regional Economic Integration and Foreign Direct Investment in a Globalised World Economy", *Management International Review* 41:3 (2001): 251–75.
- 3 Alan M. Rugman y Alain Verbeke, "A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises", *Journal of International Business Studies* 35 (2004): 7.
- 4 Sandra O'Malley, "Thawing Trade Iceberg", *The Cairnes Post* (Canadá), 7 de julio de 2007: 39.
- 5 John W. Miller, "Brazil and Others Push outside Doha for Trade Pacts", *Wall Street Journal*, 5 de julio de 2007: A6; "EU Proposes 'Strategic Partner' Status for Brazil", *CNN.com* (se ingresó a la página el 6 de julio de 2007).
- 6 Neil King, Jr. y Scott Miller, "Cancun: Victory for Whom?", *Wall Street Journal*, 16 de septiembre de 2003: A4.
- 7 Peter Sutherland, "The Future of the WTO Chapter II—The Erosion of Non-Discrimination", OMC, 2005, en [www.wto.org/english/thewto\\_e/10anniv\\_e/future\\_wto\\_chap2\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/thewto_e/10anniv_e/future_wto_chap2_e.pdf).
- 8 Bela Balassa, *The Theory of Economic Integration* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1961), p. 40; Panjak Ghemawat, "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion", *Harvard Business Review* (septiembre de 2001): 3–11.
- 9 Buckley y otros, "Increasing the Size of the 'Country'".
- 10 Para más información sobre la UE, visite el sitio Web en [http://europa.eu.int/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/index_en.htm).
- 11 "The European Parliament", 2005, en [http://europa.eu.int/institutions/parliament/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/institutions/parliament/index_en.htm).
- 12 "The European Court of Justice", 2002, en <http://europa.eu.int/inst/en/cj.htm>.
- 13 Damien Henderson, "8000 New Workers Arrive after EU Expansion", *The Herald* (Miami, FL), 23 de mayo de 2007: 2.
- 14 Tom Hundley, "How Uniting Europe Helped Small Nations", *Seattle Times*, 24 de marzo de 2007: 7.
- 15 Richard Lawrence, "NAFTA at 5: Happy Birthday?", *Journal of Commerce*, 1 de febrero de 1999.
- 16 Geri Smith y Elisabeth Malkin, "Mexican Makeover: NAFTA Creates the World's Newest Industrial Power", *Business Week*, 21 de diciembre de 1998: 50–52.
- 17 "OAS Overview of the North American Free Trade Agreement: Chapter 4: Rules of Origin", 2003, en [www.sice.oas.org/summary/nafta/nafta4.asp](http://www.sice.oas.org/summary/nafta/nafta4.asp).
- 18 "OAS Overview of the North American Free Trade Agreement".
- 19 "OAS Overview of the North American Free Trade Agreement: Chapter 20: Institutional Arrangements and Dispute Settlement Procedures", 2003, en [www.sice.oas.org/summary/nafta/nafta20.asp](http://www.sice.oas.org/summary/nafta/nafta20.asp).
- 20 Datos tomados del sitio Web de la OMC, en [www.wto.org](http://www.wto.org). Encontrará información actualizada si busca en la Base de datos estadísticas de la OMC para cada país miembro.
- 21 Oficina de Estadísticas del Trabajo, "International Comparisons of Hourly Compensation Costs for Production Workers in Manufacturing, 2005", Tabla 2, en [www.bls.gov/news.release/ichcc.t02.htm](http://www.bls.gov/news.release/ichcc.t02.htm) (se ingresó a la página el 21 de julio de 2007).
- 22 Jesús Cañas, Roberto Coronado y Robert W. Gilmer, "U.S.-Mexico Deepen Economic Ties", *Southwest Economy* (enero-febrero de 2006), Federal Reserve Bank of Dallas, en [www.dallasfed.org/research/swe/2006/swe0601c.html](http://www.dallasfed.org/research/swe/2006/swe0601c.html) (se ingresó a la página el 21 de julio de 2007).
- 23 Geri Smith y Cristina Lindblad, "Mexico: Was NAFTA Worth It?", *Business Week*, 22 de diciembre de 2003, versión electrónica.
- 24 Smith y Malkin, "Mexican Makeover", 51.
- 25 "The Decline of the Maquiladora", *Business Week*, 29 de abril de 2002: 59.
- 26 Sydney Weintraub, "A Politically Unpopular Success Story", *Los Angeles Times*, 7 de febrero de 1999: 2.
- 27 Smith y Malkin, "Mexican Makeover", 51.
- 28 Robert B. Zoellick, "Speech on NAFTA Before the Foreign Trade Council", USTR (26 de julio de 2001): [http://www.ustr.gov/speech-test/zoellick/zoellick\\_7.PDF](http://www.ustr.gov/speech-test/zoellick/zoellick_7.PDF).
- 29 Vaya a [http://en.wikipedia.org/wiki/South\\_American\\_Community\\_of\\_Nations](http://en.wikipedia.org/wiki/South_American_Community_of_Nations).
- 30 Alan M. Field, "Showdown for CAFTA-DR", *Journal of Commerce*, 11 de abril de 2005: 1.
- 31 Harold McGraw y Mark Weisbrot, "Is CAFTA-DR a Good Thing?", *Miami Herald*, 16 de abril de 2005: 25A.
- 32 Field, "Showdown for CAFTA-DR", 1.
- 33 McGraw y Weisbrot, "Is CAFTA-DR a Good Thing?", 25A.
- 34 John Lyons, "Costa Rica Balks at Free-Trade Pact", *Wall Street Journal*, 3 de mayo de 2005: A2.
- 35 ASEAN, "Selected Basic ASEAN Indicators", 15 de mayo de 2007, en [www.aseansec.org/19226.htm](http://www.aseansec.org/19226.htm) (se ingresó a la página en julio de 2007).
- 36 Jason Booth, "Southeast Asia Moves Haltingly toward Single Consumer Market", *Wall Street Journal*, 1 de abril de 2002, en [www.wsj.com](http://www.wsj.com).
- 37 Asia-Pac Paul Cashin, Hong Liang y C. John McDermott, "Do Commodity Price Shocks Last Too Long for Stabilization Schemes to Work?", *Finance & Development* 36:3 (verano de 1999); *Pacific Economic Cooperation*, 2003, en [www.apecsec.org.sg](http://www.apecsec.org.sg).
- 38 Vaya a [www.apecsec.org.sg/apec/about\\_apec.html](http://www.apecsec.org.sg/apec/about_apec.html) (se ingresó a la página el 23 de mayo de 2005).
- 39 Vaya a [www.apecsec.org.sg/apec/about\\_apec.html](http://www.apecsec.org.sg/apec/about_apec.html) (se ingresó a la página el 23 de mayo de 2005).
- 40 "Asia: The Japan Syndrome; Free-Trade Agreements", *The Economist*, 12 de mayo de 2007: 65.
- 41 Steven R. Weisman, "After Six Years, the Global Trade Talks Are Just That: Talk", *New York Times*, 21 de julio de 2007, edición para Internet.
- 42 Organización de las Naciones Unidas, en [www.un.org](http://www.un.org). Vaya a "Main Bodies" para más información sobre los principales órganos de las Naciones Unidas y las diferentes organizaciones que conforman el sistema de las Naciones Unidas.
- 43 Comunicado de prensa de las Naciones Unidas DSG/SM/210/GA/10202, "Developing Country Dependence on Commodities Must be Addressed for Any Chance in Meeting Anti-Poverty Goals", 11 de marzo de 2003, en [www.un.org/News/Press/docs/2003/dsgsm210.doc.htm](http://www.un.org/News/Press/docs/2003/dsgsm210.doc.htm).
- 44 "Trade to Pick Up Sharply in 2002 After Sharp Drop in 2001", *World Trade Organization News*, 2 de mayo de 2002, en [www.wto.org/english/news\\_e/pres02\\_e/pr288\\_e.htm](http://www.wto.org/english/news_e/pres02_e/pr288_e.htm).
- 45 OPEP, "Does OPEC Control the Oil Market?", en [www.opec.org/library/FAQs/aboutOPEC/q13.htm](http://www.opec.org/library/FAQs/aboutOPEC/q13.htm) (se ingresó a la página en julio de 2007); OPEC Annual Statistical Bulletin (2003).
- 46 "Frequently Asked Questions About OPEC", 2003, en [www.opec.org](http://www.opec.org).

- 47 "Does OPEC Have Sand in Its Eyes?" *Business Week*, 1 de julio de 2002: 60.
- 48 *Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes:* Gabriela López, "Mexico Probes Retail Competition as Walmex Dominates", *Reuters Company News*, 29 de mayo de 2002; López, "Mexico's Retailers Launch Price War", *Forbes*, 24 de junio de 2002, en [www.forbes.com/newswire/2002/06/24/rtr641092.html](http://www.forbes.com/newswire/2002/06/24/rtr641092.html); "Wal-Mart Around the World", *The Economist*, 6 de diciembre de 2001, en [www.economist.com/displayStory.cfm?Story\\_ID=895888](http://www.economist.com/displayStory.cfm?Story_ID=895888); David Luhnnow, "Crossover Success: How NAFTA Helped Wal-Mart Reshape the Mexican Market", *Wall Street Journal*, 31 de agosto de 2001: A1; Alexander Hanrath, "Mexican Stores Wilt in the Face of US Group's Onslaught", *Financial Times*, 14 de agosto de 2002, en [www.ft.com](http://www.ft.com); Richard C. Morais, "One Hot Tamale", *Forbes*, 27 de diciembre de 2004: 134-47; Mike Troy, "Wal-Mart International", *DSN Retailing Today*, 13 de diciembre de 2004: 20-22; Ricardo Castillo Mireles, "Taking It to the Competition, Mexican Style", *Logistics Today*, diciembre de 2004: 10; Wal-Mart Stores, "International Data Sheet", en <http://walmartstores.com/GlobalWMStoresWeb/navigate.do?catg=371> (se ingresó a la página el 16 de julio de 2007); *Wal-Mart 2007 Annual Report*, Wal-Mart (2007); Matthew Boyle, "Wal-Mart v. the world", *CNNMoney*, 19 de diciembre de 2007; Kate Linebaugh, "Wal-Mart to Buy Grocer-Retail Chain in China", *Wall Street Journal*, 17 de octubre de 2006: p. A3; "Wal-Mart Buys Brazil Biz for \$757M", *CNNMoney*, 14 de diciembre de 2005; Martin Fackler, "Wal-Mart Doubles Down on Its Investment in Japan", *New York Times*, 29 de octubre de 2005; "CATALYST: Wal-Mart's Distribution Juggernaut", *Businessline*, 14 de junio de 2007: 1; "Same Store Sales of Mexico's Antad Retail Association Down 2.5% in April", *Noticias Financieras*, 16 de mayo de 2007: 1.

# 9

capítulo nueve

## Mercados globales de divisas

### Objetivos

- Conocer los aspectos fundamentales del cambio de divisas
- Describir cómo funciona el mercado de divisas
- Comprender por qué las empresas operan con divisas
- Identificar las principales características del mercado de divisas y la manera en que los gobiernos controlan el flujo de divisas a través de las fronteras nacionales
- Examinar las diferentes instituciones que operan con divisas

*Todo se subordina al dinero.*

—Proverbio inglés



## CASO: El desarrollo del mercado de transferencias de dinero

Western Union, con sede en Estados Unidos, es una empresa famosa por ofrecer desde hace mucho tiempo “la manera más rápida de enviar dinero”, que controla casi 80 por ciento del mercado de transferencias de dinero y goza de un amplio reconocimiento como líder mundial en *transferencias bancarias*: transferencias electrónicas de fondos de una institución financiera a otra.<sup>1</sup> En este caso se trata de transferencias de una oficina de Western Union a otra. Sin embargo, Western Union enfrenta ahora la competencia reñida de los bancos que amenazan con invadir su participación de mercado del negocio de transferencias electrónicas de dinero.

Los clientes tienen muchas opciones diferentes para enviar dinero por Western Union. El dinero se puede enviar en persona desde cualquier agencia, por teléfono o por Internet, y los remitentes usan efectivo, tarjetas de débito o tarjetas de crédito. Por ejemplo, para enviar dinero a Ucrania por medio de una agencia de Western Union, el cliente debe llenar un formulario de “Envío de dinero”. En la agencia le entregan al cliente un recibo, que contiene un número de control de la transferencia de dinero. Este número debe proporcionarse a la persona que recibirá los fondos. El beneficiario llena un formulario de “Recibo de dinero”

### MAPA 9.1 Los emigrantes mexicanos envían a México la mayor parte de las remesas salientes de Western Union



Western Union se fundó en 1851 cuando un grupo de empresarios de Rochester, Nueva York, formó una empresa de telégrafos. El nombre de la empresa cambió a Western Union en 1861 cuando completó la primera línea telegráfica transcontinental. Western Union lanzó el servicio de envío de dinero en 1871 y empezó a ofrecerlo fuera de América del Norte en 1989. En la actualidad, hay más de 275,000 agencias de Western Union en más de 200 países y territorios del mundo. Las transferencias de dinero representan 80 por ciento de los ingresos de Western Union, y alrededor de 50,000 millones de dólares de transfieren anualmente por medio de Western Union.

y presenta el número de control de la transferencia de dinero, junto con una identificación válida, en una agencia de Western Union para recibir el dinero.

### CONVERSIÓN DE DIVISAS

Los fondos se convierten a la moneda extranjera usando el tipo de cambio establecido por Western Union. La comisión de servicio por enviar el dinero se determina con base en la cantidad de dinero enviada, cómo se envía (en efectivo o con tarjeta de débito o crédito) y el destino de los fondos. Por ejemplo, enviar 500 dólares a México desde California cuesta 15 dólares;



enviar 500 dólares a Filipinas desde California cuesta 32 dólares. Parte del atractivo de Western Union es la velocidad y el anonimato. Western Union puede mover dinero de un lugar del mundo a otro en unos cuantos minutos y no requiere identificación, investigación de antecedentes o cuenta bancaria.

### Contacto en México (I)

Se calcula que cada año más de 80 millones de trabajadores migrantes envían más de 100,000 millones de dólares a su tierra natal. La mayor parte del negocio de transferencias electrónicas de Western Union en Estados Unidos se debe a los emigrantes mexicanos que mandan parte de su sueldo a casa para sostener a sus familias (mapa 9.1). En 2006, México recibió por lo menos 23,000 millones de dólares en remesas, lo que lo convierte en el país anfitrión más grande en América Latina para remesas, seguido de Brasil. El Banco Interamericano de Desarrollo calcula que las remesas a América Latina y el Caribe podrían aumentar de 62,300 millones de dólares en 2006 a 100,000 millones de dólares en 2010. Las remesas ya rebasan la inversión extranjera directa y la ayuda exterior como fuentes de divisas. El ingreso anual por remesas ha superado al turismo y constituye hoy en día la segunda fuente de ingresos en moneda extranjera más importante en México, después de los ingresos del petróleo.

### TIPOS DE CAMBIO Y COMPETENCIA

En 1997 se entabló una demanda judicial colectiva contra Western Union, en la que se acusaba a esta empresa de ofrecer a sus clientes tipos de cambio más bajos de los que imperaban en el mercado sin informarles de la diferencia. El pleito se arregló en 2000 y Western Union tiene ahora la obligación de manifestar en sus recibos y anuncios publicitarios que usa su propio tipo de cambio en las transacciones y que la empresa se queda con cualquier diferencia que exista entre el tipo de cambio de la compañía y el del mercado. Por ejemplo, el tipo de cambio en el mercado el 16 de mayo de 2007 era de 10.8012 pesos mexicanos por dólar estadounidense (500 dólares = 5,400.60 pesos); el tipo de cambio que ofrecía Western Union era de 10.54 pesos por dólar estadounidense (500 dólares = 5,270 pesos).

Las instituciones financieras, como los bancos, han presionado a Western Union para que use mejores tipos de cambio. Los márgenes de utilidad en el negocio de transferencia de dinero pueden llegar a 30 por ciento, y muchos bancos han empezado a ofrecer servicios de transferencia de dinero para tratar de aprovechar el crecimiento continuo esperado en la industria de las transferencias de divisas. Por ejemplo, en 2001, Wells Fargo se comprometió a aceptar la matrícula consular de los inmigrantes mexicanos que desean abrir una cuenta bancaria, pero que carecen de permiso para conducir expedido en Estados Unidos. Esta matrícula comprueba la identidad de los mexicanos sin revelar su condición en inmigración. Después de que Wells Fargo comenzó a aceptar la matrícula consular, el número de cuentas bancarias que se abrieron con este documento de identificación consular aumentó en más de 500 por ciento en menos de tres años.

### Contacto en México (II)

Wells Fargo y otros bancos estadounidenses, incluidos Citi y Bank of America, han establecido alianzas con bancos mexicanos para ofrecer cuentas de remesas a los trabajadores migrantes en Estados Unidos. Los trabajadores ahora pueden abrir una cuenta bancaria en Estados Unidos con su matrícula consular y pedir dos tarjetas de cajero automático. Depositán el dinero de la remesa en la cuenta estadounidense y los miembros de la familia en casa pueden retirar el dinero en el banco mexicano asociado.

En 2005, la Reserva Federal se asoció con el banco central de México para crear un nuevo programa que facilita las remesas que se envían de Estados Unidos a México. Este programa permite a los bancos comerciales efectuar transferencias de dinero de trabajadores mexicanos por medio de la cámara de compensación automatizada de la Reserva Federal, que está enlazada con el Banco de México, el banco central mexicano.

Incluso las comisiones por transferencia son más baratas en los bancos que en Western Union. Por ejemplo, Wells Fargo cobra una comisión de 5 dólares por enviar 500 dólares a México en comparación con la comisión de 15 dólares que cobra Western Union por la misma transacción. Muchos bancos trabajan para eliminar los márgenes del tipo de cambio (la diferencia entre el tipo que rige en el mercado y el que usan para la transferencia electrónica) y comisiones de transferencia a México para ofrecer opciones más atractivas a los trabajadores migrantes.

Esta nueva estrategia competitiva de los bancos ha obligado a Western Union a reducir sus comisiones y ofrecer nuevos servicios, incluido un servicio de entrega a domicilio, con el cual el dinero se entrega directamente en la puerta del beneficiario. Western Union también está iniciando operaciones en países como China e India para incrementar su participación de mercado. La mayor competencia ha reducido las comisiones que se cobran por las remesas en todo el mundo. Por ejemplo, en Ucrania, Western Union se vio obligada a reducir su comisión de 43 a 20 dólares.

### Contacto en México (III)

Los trabajadores migrantes se quejan de las altas comisiones por transferencia y los márgenes del tipo de cambio que aplica Western Union, pero muchos continúan usando este servicio en lugar del método más barato de enviar dinero por medio de los bancos. México tiene un largo historial de inestabilidad de su moneda e inflación generalizada, lo que ha ocasionado desconfianza tradicional de los bancos. Otros emigrantes basan su elección en recomendaciones de viva voz, o en la comodidad y la ubicación. Muchos simplemente no están al tanto de la variedad de opciones disponibles para enviar dinero y no saben cómo conseguir el mejor trato.

Otra razón por la que muchos siguen usando el servicio de Western Union es su disponibilidad a nivel mundial. Para miles de aldeas pequeñas, Western Union es el principal lazo que las une con el mundo exterior. Por ejemplo, Coatetelco es un pequeño pueblo mexicano al sur de la ciudad de México donde no hay bancos. Algunas personas cultivan maíz, chile y frutas, pero las remesas (en su mayoría de campesinos u obreros de la construcción que trabajan en Georgia y las Carolinas) representan 90 por ciento de los ingresos del pueblo. Patricio, de 49 años, comenta que a finales de cada mes recibe una llamada de sus dos hijos, que trabajan ilegalmente en Georgia. Le dan un número de clave y él recorre en coche o a caballo el trayecto de 6.5 kilómetros para llegar a la oficina más cercana de Western Union, situada en una oficina gubernamental de telégrafos, para recoger los 600 dólares que cuestan 40 dólares a sus hijos enviarle. Hay servicios de remesas menos caros en una sucursal de Banamex cercana en Mazatepec, pero hasta el momento, Patricio y sus vecinos no están dispuestos a viajar casi 13 kilómetros para llegar ahí. Además, comenta: “no confiamos en los bancos, porque todo lo hacen más difícil”.



## Introducción

Cambiar dinero de una divisa a otra y trasladarlo a diferentes partes del mundo es asunto serio, tanto a nivel personal como empresarial. Para sobrevivir, tanto las EMN como las compañías importadoras y exportadoras pequeñas deben entender los tipos de cambio de las divisas. En un ambiente de negocios, existe una diferencia fundamental entre efectuar un pago en el mercado nacional y realizarlo en el extranjero. En una transacción nacional, las empresas usan sólo una moneda; en una extranjera, pueden usar dos o más monedas. Por ejemplo, una empresa estadounidense que exporta esquís a un distribuidor francés puede pedir a la tienda francesa que compra los esquís que remita el pago en dólares, a menos que la empresa estadounidense tenga un uso específico para los euros (la moneda que se usa en Francia), como pagar a un proveedor francés.

Suponga que es un importador estadounidense que acaba de comprometerse a adquirir cierta cantidad de perfume francés y debe pagar al exportador francés 4,000 euros por la mercancía. Suponiendo que tuviera el dinero, ¿cómo pagaría? En primer lugar, iría al departamento internacional de su banco local para comprar 4,000 euros al tipo de cambio vigente en el mercado. Supongamos que el tipo de cambio es de 0.7276 euros por dólar. Entonces, el banco cargaría a su cuenta 5,498 dólares ( $4,000/0.7276$ ) más los costos de la transacción y le daría un cheque especial pagadero en euros librado a nombre del exportador. El exportador lo depositaría en un banco francés, el cual abonaría entonces 4,000 euros en la cuenta del exportador. Así, la transacción de divisas se habría completado.

### ¿QUÉ SON LAS DIVISAS?

Una **divisa** es dinero denominado en la moneda de otro país o grupo de países.<sup>2</sup> El mercado en el que se llevan a cabo estas transacciones es el **mercado de divisas** o mercado cambiario. Una divisa puede ser en forma de efectivo, fondos disponibles en tarjetas de crédito y débito, cheques de viajero, depósitos bancarios u otros títulos de corto plazo.<sup>3</sup> Por ejemplo, como ilustra el caso introductorio, los trabajadores migrantes mexicanos en Estados Unidos a menudo recurren a Western Union para convertir dólares en pesos y luego enviar los pesos a las oficinas en México donde sus parientes pueden cobrar el efectivo.

Un **tipo de cambio** es el precio de una divisa. Es el número de unidades de una moneda que compra una unidad de otra moneda, y esta cifra puede cambiar todos los días. Por ejemplo, el 26 de julio de 2007, un euro podía comprar 1.3744 dólares estadounidenses. El tipo de cambio permite hacer comparaciones de precios y costos.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Cuando presentamos la idea de **empresa multinacional (EMN)** en el capítulo 1, hicimos hincapié en que las EMN son empresas que tienen una perspectiva global con respecto a la producción y los mercados. Aquí agregamos que la necesidad de trabajar con **divisas** es uno de los factores importantes en el entorno en que las EMN deben funcionar.

Divisa: dinero denominado en la moneda de otro país o grupo de países.

Tipo de cambio: el precio de una divisa.



El Banco de Pagos Internacionales divide el mercado de divisas en: operadores primarios con obligación de presentar informes (también conocidos como operadores bancarios o bancos ubicados en grandes centros financieros), otras instituciones financieras e instituciones no financieras.



### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al hablar del “Entorno político” en el capítulo 3, observamos que las relaciones que forman el sistema político de un país (relaciones entre sus instituciones, organizaciones y grupos de interés) dependen de “normas y reglas políticas” sobre las cuales el gobierno ejerce control. Como veremos en el capítulo 10, estas estructuras incluyen reglas para comprar y vender divisas; además, los gobiernos son comerciantes activos de divisas por medio de los bancos ubicados en grandes centros financieros.

Los operadores pueden realizar transacciones de divisas:

- Directamente con otros operadores.
- Por medio de corredores directos.
- Por medio de sistemas de corretaje electrónico.

Reuters, EBS y Bloomberg facilitan las transacciones de divisas en sistemas automatizados de compra y venta.

Mercado de divisas:

- Mercado extrabursátil (*over-the-counter*, OTC), bancos comerciales y de inversión.
- Bolsas de valores.

## PARTICIPANTES EN EL MERCADO DE DIVISAS

El mercado de divisas está integrado por muchos participantes diferentes. El **Banco de Pagos Internacionales (BPI)**, una institución de banca central situada en Basilea, Suiza, que es propiedad de 55 bancos centrales miembros que la controlan, divide el mercado en tres categorías principales: *operadores primarios con obligación de presentar informes, otras instituciones financieras e instituciones no financieras*

**¿Quiénes son los participantes?** Los operadores primarios con obligación de presentar informes, también conocidos como *bancos ubicados en grandes centros financieros*, incluyen a los bancos grandes, como Deutsche Bank, UBS, Citi, RBS, Barclays Capital y HSBC. (En el caso que cierra este capítulo, mostramos cómo un banco grande, HSBC, enfrentó la crisis financiera en Argentina.) Debido al volumen de transacciones que manejan estos bancos, influyen en el establecimiento de los precios y son los creadores del mercado. Otras instituciones financieras incluyen bancos comerciales distintos de los bancos ubicados en grandes centros financieros (bancos locales y regionales), fondos de cobertura, fondos de pensiones, fondos del mercado de dinero, fondos en divisas, fondos mutualistas, empresas especializadas en operaciones con divisas, etcétera. Western Union, cuyas actividades actuales se detallan en el caso introductorio, es un buen ejemplo de una institución financiera no bancaria que opera con divisas.

**¿A quién sirven los participantes?** Los clientes no financieros incluyen gobiernos y empresas (las EMN además de sociedades y compañías de tamaño mediano y pequeño). El BPI informó en su estudio de operadores primarios realizado en 2007 que 43 por ciento de sus contrapartes eran otros operadores primarios con obligación de presentar informes, 40 por ciento eran otras instituciones financieras y 17 por ciento eran instituciones no financieras. En comparación con estudios anteriores, la participación de los operadores primarios se redujo un poco, mientras que la de las otras instituciones financieras se elevó un poco.<sup>4</sup>

**¿Qué hacen los participantes?** Los operadores, a cualquier nivel, pueden efectuar transacciones por cuenta propia donde compran y venden divisas para generar utilidades de esas transacciones, u ofrecer una amplia gama de servicios de cambio de divisas a sus clientes. En el mercado interbancario, o el mercado entre operadores bancarios, los bancos negocian directamente entre sí u operan por medio de corredores de divisas. Estas transacciones pueden efectuarse de manera directa o por medios electrónicos; sin embargo, es evidente que hay una tendencia cada vez más marcada hacia el predominio de las transacciones electrónicas.

**Servicios electrónicos** Los operadores, ya sea en los bancos ubicados en grandes centros financieros u otras instituciones financieras, usan uno o una combinación de servicios electrónicos para realizar transacciones con divisas. Tres de los que se emplean más comúnmente son Reuters, EBS (comprada por ICAP, con sede en el Reino Unido, en 2006), y Bloomberg. Reuters es también una empresa británica, mientras que Bloomberg es estadounidense. Un banco u otro cliente obtiene acceso al sistema automatizado cuando contrata el servicio con uno de los proveedores y paga una cuota mensual por recibir un enlace a través de líneas telefónicas con las computadoras del banco. Luego, el banco puede usar el sistema automatizado para comprar y vender divisas. El sistema automatizado es eficiente porque presenta listas de cotizaciones de compra y venta para permitir al banco efectuar transacciones de inmediato.

Además, los servicios proporcionan mucha información del mercado, noticias, cotizaciones y estadísticas de diferentes mercados del mundo. No es raro que en un piso de remates haya más de un servicio electrónico y que los operadores tengan diferentes preferencias dentro de la misma oficina. Por ejemplo, un operador podría preferir a Reuters, mientras que otro podría operar con Bloomberg, a pesar de trabajar en el mismo piso de remates.

## ALGUNOS ASPECTOS DEL MERCADO DE DIVISAS

El mercado de divisas tiene dos segmentos importantes: el mercado extrabursátil (OTC, por sus siglas en inglés; *over-the-counter*) y el mercado de instrumentos negociables en bolsa. El mercado OTC está integrado por bancos comerciales como se acaba de describir, bancos de inversión y otras instituciones financieras. El mercado de instrumentos negociables en bolsa está compuesto por bolsas de valores, como el CME Group, la Bolsa de Valores de Filadelfia, el London International Financial Futures and Options Exchange (LIFFE) CONNECT, donde se comercian ciertos tipos de instrumentos de divisas, como los futuros y las opciones que se negocian en la bolsa.

**Algunos instrumentos cambiarios tradicionales** En estos mercados se negocian diversos tipos de instrumentos de divisas, pero los instrumentos cambiarios tradicionales que forman el grueso del comercio de divisas son: las *transacciones spot*, los *contratos forward directos* y los *intercambios (swaps) de divisas*:

- Las **transacciones spot** implican el cambio inmediato de moneda, el que por lo general se lleva a cabo el segundo día hábil después de la fecha en que los dos operadores de divisas acordaron realizar la transacción. El tipo de cambio al que se realiza la transacción es el **tipo de cambio spot**. (El caso introductorio, que analiza las políticas de Western Union respecto a la conversión de divisas, da una buena idea de cómo los particulares realizan transacciones de divisas en el mercado spot.)
- Las **transacciones forward directas** implican el cambio de moneda en una fecha futura. Se trata de una sola compra o venta de una moneda para entrega a futuro. El tipo de cambio al que se realiza la transacción es el tipo de cambio forward y es el tipo contractual pactado entre las dos partes. La transacción forward se efectuará al tipo de cambio forward, sin importar cuál sea el tipo de cambio spot en el momento de la liquidación.
- En un **intercambio (swap) de divisas**, una moneda se intercambia por otra en una fecha y después se intercambia de vuelta en una fecha futura. Con mucha frecuencia, la primera parte de un intercambio de divisas es una transacción spot, siendo la segunda parte una transacción con futuros. Por ejemplo, suponga que IBM recibe un dividendo en libras británicas de su subsidiaria en el Reino Unido, pero no necesita usarlas hasta que tenga que pagar a un proveedor británico en libras 30 días después. Durante este lapso, la empresa preferiría tener dólares que quedarse con las libras. IBM podría participar en un intercambio de divisas en el que vendiera las libras por dólares a un operador en el mercado spot al tipo de cambio spot y se comprometiera a comprar libras a cambio de dólares al operador en 30 días al tipo de cambio forward. Aunque este intercambio de divisas es tanto una transacción spot como una transacción forward, constituye una sola transacción.

**Instrumentos derivados** Además de los tradicionales, hay **instrumentos derivados**, como los intercambios monetarios, opciones y futuros.<sup>5</sup> Los intercambios monetarios son instrumentos OTC, las opciones se negocian tanto en mercados OTC extrabursátiles como en bolsas de valores, y los futuros son instrumentos que se negocian en la bolsa de valores.

- Los **intercambios monetarios** tienen que ver más con instrumentos financieros que devengan intereses (como un bono) y conllevan el intercambio de pagos del principal y los intereses. Como observamos en el caso con el que concluye este capítulo, HSBC participa en una variedad de transacciones con divisas, incluidos todos instrumentos derivados OTC; Western Union, el tema del caso introductorio, se relaciona más directamente con las transacciones spot y con la transferencia de fondos de un país a otro.
- Las **opciones** representan el derecho, pero no la obligación, de comprar divisas en el futuro.
- Un **contrato de futuros** es un acuerdo entre dos partes para comprar o vender una moneda en particular a un precio específico en una fecha futura determinada, según se especifique en un contrato estandarizado para todos los participantes en esa bolsa de futuros monetarios.

**Tamaño, composición y localización del mercado de divisas** Antes de examinar más detalladamente los instrumentos del mercado, estudiaremos el tamaño, la composición y la localización geográfica del mercado. Cada tres años, el Banco de Pagos Internacionales realiza una encuesta sobre la actividad cambiaria en el mundo. En la encuesta de 2007, calculó que el equivalente de 3.2 billones de dólares en divisas se negocian diariamente.<sup>6</sup>

La actividad de las divisas aumentó considerablemente, en 71 por ciento, durante 2007 en comparación con la encuesta de 2008. Este incremento invirtió con creces la caída en la actividad cambiaria global de 1998 a 2001. Algunas de las razones de este incremento son la creciente importancia de las divisas como otro tipo de activo y un mayor énfasis en los **fondos de cobertura** (fondos que comúnmente usan los particulares ricos e instituciones que pueden aplicar estrategias pujanteras que no están disponibles para los fondos mutualistas).

La figura 9.1 ilustra las tendencias en la compraventa de divisas, empezando con la encuesta de 1989. El volumen de las transacciones diarias de 3.2 billones de dólares incluye la actividad del mercado de divisas tradicional únicamente, es decir, las operaciones spot, las transacciones forward directas y los intercambios de divisas. En el mercado OTC de instru-

Instrumentos tradicionales de divisas:

- Transacciones spot.
- Contrato forward directo
- Intercambio de divisas.



El tipo de cambio spot es el tipo de cambio cotizado para transacciones en las que se requiere la entrega de divisas en dos días hábiles.

Una transacción forward directa implica el intercambio de divisas después de tres días a un tipo de cambio fijo, conocido con el tipo de cambio forward.

Un intercambio (swap) de divisas es una transacción simultánea de tipos de cambio spot y forward.



Otros tres instrumentos importantes de divisas son:

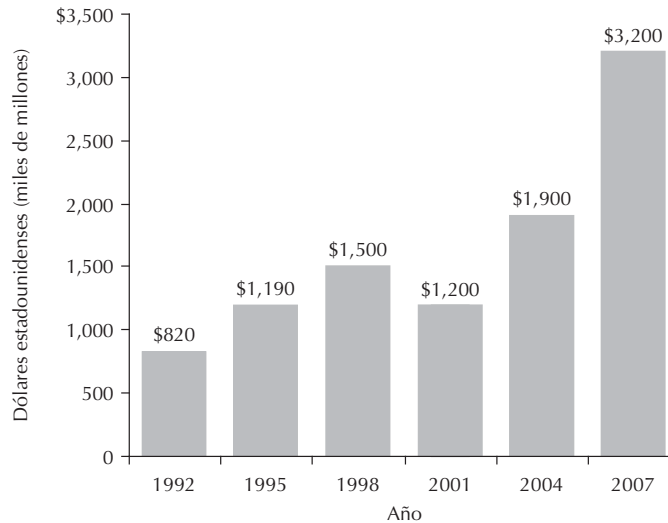
- Intercambios (swaps) monetarios.
- Opciones.
- Futuros.

Tamaño del mercado de divisas: 3.2 billones de dólares diarios.

**FIGURA 9.1 Mercados de divisas: volumen diario promedio, 1992–2007**

Los datos recabados por el BPI incluyen instrumentos cambiarios tradicionales, esto es, transacciones spot, transacciones forward directas e intercambios de divisas, así como el volumen de instrumentos derivados, como los fondos de cobertura, que se negocian en el mercado secundario OTC. De hecho, el crecimiento de las transacciones con fondos de cobertura es uno de los factores que influyeron en el incremento significativo en la actividad entre 2001 y 2007.

Fuente: Banco de Pagos Internacionales, *Central Bank Survey of Foreign Exchange and Derivatives Market Activity*, 2007 (Basilea, Suiza: BPI, diciembre de 2007), p. 2. Se reproduce con autorización del Banco de Pagos Internacionales.

**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

Es interesante (aunque no necesariamente sorprendente) observar que las divisas que más se compran y venden en el mundo son las de los países que disfrutan de niveles elevados de libertad política (véase el capítulo 3) y económica (véase el capítulo 4).

mentos derivados, la actividad diaria aumentó 74 por ciento, esto es, a 4.2 billones de dólares. Esto también constituye un aumento significativo en la actividad en comparación con el periodo de 1998 a 2001, cuando la actividad aumentó 10 por ciento. Algunos de los instrumentos derivados que se acaban de describir se negocian en el mercado secundario OTC.

**Uso del dólar estadounidense en el mercado de divisas** El dólar estadounidense es la moneda más importante en el mercado de divisas; en 2007, comprendía un extremo (compra o venta) de 86.3 por ciento de todas las transacciones de cambio de divisas en el mundo, como ilustra la tabla 9.1. Esto significa que en casi todas las transacciones que se realizan diariamente con divisas el dólar constituye una parte de la transacción. Las cifras que se presentan en la tabla son porcentajes y suman 200 por ciento porque cada transacción tiene dos partes.

**TABLA 9.1 Mercado global de divisas: distribución de monedas**

**El dólar estadounidense se relaciona con un formidable 86.3% de todas las transacciones cambiarias que se realizan en el mundo. Como se consigue con mucha facilidad, es una opción popular para cambiar divisas de dos países, aparte de Estados Unidos, y participa en cuatro de los siete pares de divisas que se compran y venden con mayor frecuencia (el primer lugar es el par dólar/euro y el segundo es el par dólar/yen).**

Moneda	Abril de 1992	Abril de 1995	Abril de 1998	Abril de 1998	Abril de 2001	Abril de 2007
Dólar estadounidense	82.0%	83.3%	87.3%	90.3%	88.7%	86.3%
Euro	—	—	—	37.6	37.2	37.0
Yen japonés	23.4	24.1	20.2	22.7	20.3	16.5
Libra esterlina	13.6	9.4	11.0	13.2	16.9	15.0
Franco suizo	8.4	7.3	7.1	6.1	6.1	6.8
Todas las demás	72.6	75.9	74.4	30.1	30.8	38.4

Fuente: Banco de Pagos Internacionales, *Central Bank Survey of Foreign Exchange and Derivatives Market Activity*, 2007 (Basilea, Suiza: BPI, diciembre de 2007), p. 11. Se reproduce con autorización del Banco de Pagos Internacionales.



Existen cinco razones principales por las que el dólar se negocia tan comúnmente, y son:<sup>7</sup>

1. Es una moneda de inversión en muchos mercados de capital.
2. Constituye una moneda de reserva para muchos bancos centrales.
3. Es una moneda de transacción en muchos mercados de mercancías internacionales.
4. Constituye la moneda de facturación en muchos contratos.
5. Es moneda de intervención utilizada por autoridades monetarias en las operaciones de mercado para influir en el tipo de cambio de la moneda propia.

Debido a la amplia disponibilidad de los dólares estadounidenses en todo el mundo, esta moneda es importante como vehículo para las transacciones de divisas entre dos países aparte de Estados Unidos. Un ejemplo de cómo se puede utilizar el dólar como moneda común para otros dos países es cuando una empresa mexicana que importa productos japoneses convierte los pesos mexicanos en dólares y los envía al exportador japonés, que convierte los dólares a yenes. Así, el dólar estadounidense es una parte de los dos lados que participan en la transacción, en México y en Japón.

Puede haber un par de razones para cambiar los pesos a dólares en lugar de cambiar directamente los pesos a yenes. La primera razón es que el exportador japonés podría no tener ninguna necesidad de pesos, en tanto que puede usar los dólares por diversos motivos. La segunda razón es que el importador mexicano podría tener problemas para conseguir yenes a un buen tipo de cambio si los bancos mexicanos no mantienen saldos en yenes. Sin embargo, los bancos mantienen sin duda saldos en dólares, de tal manera que el importador puede tener acceso fácil a los dólares. Por tanto, el dólar se ha convertido en un “vehículo” importante para las transacciones internacionales y le facilita mucho la vida a un banco extranjero, porque éste no tendrá que mantener saldos en muchas monedas distintas. (Además, como es lógico, algunas monedas son más difíciles de encontrar que otras; véase la caricatura en la figura 9.2.)

**Pares de monedas que se negocian con frecuencia** Otra forma de considerar las transacciones de divisas consiste en observar los pares de monedas que se negocian con mayor frecuencia. Los siete pares de monedas más importantes incluyen al dólar estadounidense; los dos principales son euro/dólar (EUR/USD) (27 por ciento del total) y dólar/yen (USD/JPY).<sup>8</sup> Esto refuerza la idea de que el dólar es una moneda que sirve como vehículo para negociar entre dos monedas, lo que se conoce como *tipo de cambio cruzado*.

Las transacciones cambiarias de dólares y yenes son muy delicadas en el aspecto político, porque el tipo de cambio es a menudo una función de las negociaciones comerciales entre Japón y Estados Unidos.<sup>9</sup> El yen japonés es una divisa importante en Asia, ya que su valor refleja las posiciones competitivas de otros países de la región y porque se compra y vende libremente, a diferencia del yuan chino, que está bajo el control riguroso del gobierno.

**EL EURO** El euro también está en cuatro de los diez pares de monedas más importantes. Aunque el dólar es todavía más popular en la mayoría de los mercados emergentes, el euro está ganando terreno, sobre todo en los países de Europa Oriental como la República Checa y Hungría. Antes de la introducción del euro, el marco alemán era una de las divisas de cambio más importantes del mundo. En la encuesta de 1998 del Banco de Pagos Internacionales (BPI), el marco alemán representó 30.1 por ciento del promedio de transacciones diarias de cambio de divisas (lo que constituyó un decremento con respecto al nivel histórico más alto de

El dólar es la moneda que más se negocia a nivel mundial, porque es:

- Una moneda de inversión en muchos mercados de capital.
- Una moneda de reserva que mantienen muchos bancos centrales.
- Una moneda de transacción en muchos mercados de mercancías internacionales.
- Una moneda de facturación en muchos contratos.
- Una moneda de intervención empleada por autoridades monetarias en operaciones de mercado para influir en el tipo de cambio de la moneda propia.

El dólar forma parte de cuatro de los siete pares de monedas más importantes que se compran y venden en todo el mundo:

- El par dólar/euro es el número uno.
- El par dólar/yen es el número dos.



**FIGURA 9.2**  
La dificultad para establecer el precio de las monedas exóticas

Incluso si el tipo de cambio puede conseguirse con facilidad, no existe garantía de que el banco disponga de la moneda en cuestión. Seguramente lo mejor es efectuar un cambio por dólares estadounidenses.

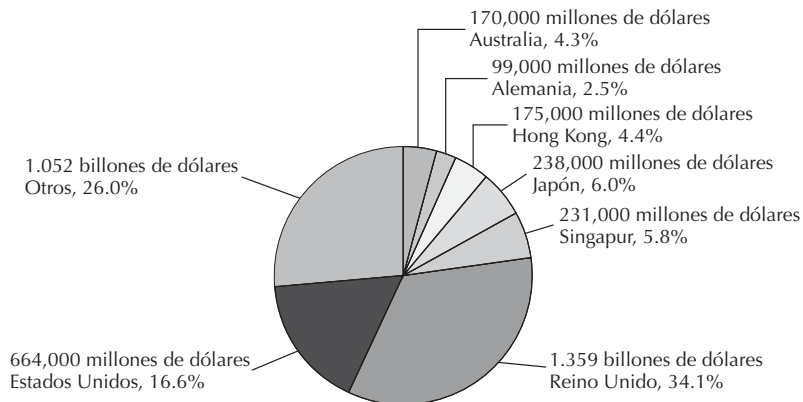
Fuente: Copyright Werner Wejþ-Olsen, Cartoonstock.com.



### FIGURA 9.3 Mercados de divisas: distribución geográfica, abril de 2007

En el Reino Unido se maneja poco más de 34% de toda la actividad de cambio de divisas en el mundo (en comparación con poco más de 16.6% en Estados Unidos). La localización es un factor importante en la popularidad del Reino Unido: Londres está cerca de todos los mercados de capitales de Europa y su huso horario es muy práctico para realizar transacciones tanto en el mercado estadounidense como en los asiáticos.

Fuente: Banco de Pagos Internacionales, *Central Bank Survey of Foreign Exchange and Derivatives Market Activity, 2007* (Basilea, Suiza: BPI, diciembre de 2007), p. 11. Se reproduce con autorización del Banco de Pagos Internacionales.



39.6 por ciento en la encuesta de 1992), pero como se señala en la tabla 9.1, el euro representó sólo 37.0 por ciento del volumen diario promedio en la encuesta de 2007. Esto demuestra la enorme importancia que tenía el marco alemán y lo influyente que es Alemania como miembro del Sistema Monetario Europeo.

Dado que el dólar es, sin lugar a duda, la moneda que más se negocia en el mundo, sería lógico esperar que el mayor mercado para el cambio de divisas estuviera en Estados Unidos. Pero, como ilustra la figura 9.3, el mercado más grande es, con mucho, el del Reino Unido. Los cuatro centros más importantes de cambio de divisas (Reino Unido, Estados Unidos, Japón y Singapur) representan 62.5 por ciento del volumen total promedio de transacciones diarias. El mercado del Reino Unido es tan importante que se negocian más dólares en Londres que en Nueva York.<sup>10</sup>

El mercado más grande de cambio de divisas es Londres, seguido por Nueva York, Tokio y Singapur.

### ¿Importa la geografía?

#### Mercados de cambio internacionales

Dado que el dólar es la moneda que se negocia más ampliamente en el mundo, ¿por qué Londres es tan importante como centro de transacciones? Hay dos razones principales que explican el predominio de Londres. Primera, Londres, que se localiza cerca de los principales mercados de capitales de Europa, es un centro financiero internacional sólido donde operan muchas instituciones financieras nacionales y extranjeras. Por tanto, la situación geográfica de Londres en relación con la actividad económica global importante es fundamental.

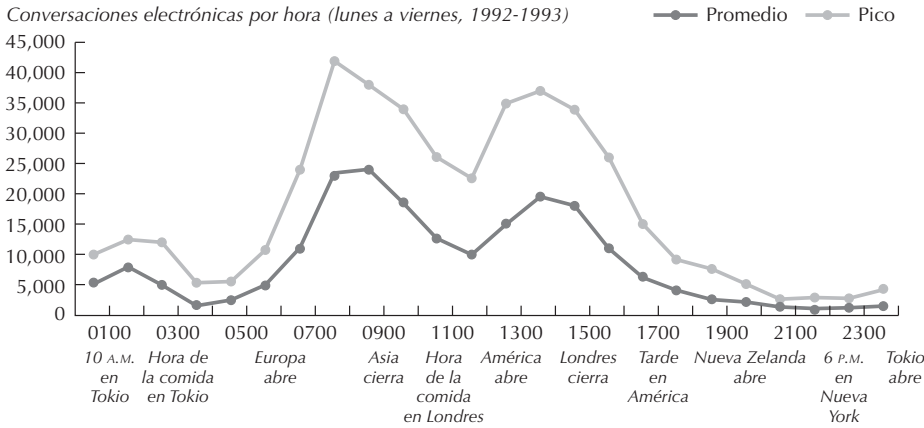
Segunda, Londres tiene una ubicación única debido al huso horario donde se sitúa. En el mapa 9.2 (p. 342), observe que cuando es mediodía en Londres, son las 7:00 de la mañana en Nueva York y de la tarde en Asia. El mercado de Londres abre hacia el final del día de operaciones en Asia y su actividad se hace cada vez más fuerte conforme inicia sus operaciones el mercado cambiario de Nueva York. Por tanto, Londres se encuentra situado en medio de los otros mercados importantes del mundo.

Otra forma de ilustrar la importancia de la geografía consiste en notar el volumen diario de actividad que tiene lugar en los diferentes mercados del mundo, en especial en América del Norte y Europa. La figura 9.4 ilustra la cantidad diaria de conversaciones electrónicas por hora, según monitoreo de Reuters. Ilustra cómo la actividad del mercado se concentra en el momento en que los mercados de Asia y Europa están abiertos o cuando los mercados de Europa y Estados Unidos están abiertos, aunque en realidad el mercado está abierto las 24 horas del día. Debido a que el dólar estadounidense es la divisa que más se negocia en el mundo y Londres es el principal centro de mercado para los dólares que se compran y venden fuera de Estados Unidos, tiene sentido que la mayor parte de la actividad del mercado tenga lugar durante las horas en que los mercados de Estados Unidos y Londres están abiertos. Es posible obtener un mejor precio de las divisas cuando los mercados están activos y líquidos. ●

**FIGURA 9.4 Los ritmos circadianos del mercado de divisas**

Los periodos de mayor actividad para el cambio de divisas tienen lugar aproximadamente entre las 0600 y las 1200 horas (cuando tanto el mercado europeo como el estadounidense están abiertos) y entre las 1200 y las 1800 horas (cuando tanto el mercado de Estados Unidos como los asiáticos están activos). La hora (0100-2400) es el Tiempo Medio de Greenwich.

Fuente: Reuters.



## Principales mercados de divisas

### EL MERCADO SPOT

Los corredores de divisas son quienes cotizan los tipos de cambio. Los corredores siempre cotizan un tipo de *subasta* (compra) y un tipo de *oferta* (venta). El tipo de **subasta** es el precio al que el corredor está dispuesto a comprar la divisa; el tipo de **oferta** es el precio al que el corredor está dispuesto a vender la divisa. En el mercado spot, el **margen** es la diferencia entre los tipos de compra y venta, y constituye el margen de utilidad del corredor. En el caso introductorio explicamos cómo Western Union cotiza los tipos de cambio para efectos de cambiar dólares por pesos. Estos tipos suelen diferir de los que ofrecen los bancos comerciales, pero algunas personas prefieren usar Western Union, pagar comisiones elevadas y obtener tipos de cambio más bajos. ¿Por qué? En parte, debido a la falta de confianza en el sistema bancario.



**Cotizaciones directas e indirectas** Veamos un ejemplo de cómo funcionan los tipos de cambio de compra y venta. El tipo de cambio al que el corredor cotiza la libra británica podría ser de 2.0267/69 dólares (suponga que el corredor opera en Estados Unidos). Esto significa que el corredor está dispuesto a comprar libras a 2.0267 dólares cada una y a venderlas a 2.0269 dólares cada una. Por supuesto, un corredor desea comprar a un precio bajo y vender a uno alto. En este ejemplo, el corredor cotiza la moneda extranjera como el número de dólares estadounidenses por unidad de dicha moneda. Este método para cotizar los tipos de cambio se denomina **cotización directa**, conocido también en la industria de cambio de divisas como **términos norteamericanos**. Representa una cotización desde el punto de vista de alguien en Estados Unidos.

La otra convención para cotizar divisas se conoce como **términos europeos**, e implica una cotización directa de alguien que se encuentra en Europa. Siguiendo con el ejemplo de la libra británica y el dólar estadounidense, esto significa que la cotización directa en Europa sería el número de libras británicas por dólar. Esto se conoce también en ocasiones como **cotización indirecta** en Estados Unidos. En la tabla 9.2, la cotización directa de la libra del Reino Unido es de 2.0489 dólares, y la cuota indirecta es de 0.4881 libras esterlinas.

**Divisa base y divisa cotizada** Cuando los corredores cotizan divisas a sus clientes, siempre cotizan la **divisa base** primero (el denominador) y después la **divisa cotizada** (el numerador). Esto da la impresión de estar al revés, pero es la convención que usan los corredores. Una cotización de “dólar/yen” significa que el dólar es la divisa base y el yen es la moneda cotizada.

Términos fundamentales del cambio de divisas:

- Subasta: el tipo de cambio al que los corredores compran divisas.
- Oferta: el tipo de cambio al que los corredores venden divisas.
- Margen: la diferencia entre los tipos de cambio de compra y venta.
- Términos norteamericanos o cotización directa: el número de dólares por unidad de moneda extranjera.
- Términos europeos o cotización indirecta: el número de unidades de moneda extranjera por dólar.

**MAPA 9.2**  
**(Ver mapa a color al final del libro)**  
**Husos horarios internacionales**  
**y el mercado mundial único**

Las redes de comunicación del mundo son ahora tan buenas que podemos hablar de un mercado mundial único. Comienza en forma modesta en Nueva Zelanda alrededor de las 9:00 A.M. (hora local), justo a tiempo para alcanzar el final del mercado de Nueva York de la noche anterior (donde son aproximadamente las 4:00 P.M., hora local). Dos o tres horas más tarde, Tokio abre, seguido una hora después por Hong Kong y Manila, y media hora después por Singapur. Para este momento, con el mercado del Lejano Oriente opera a su máxima capacidad y el centro de atención se desplaza hacia el Cercano y Medio Oriente. Mumbai (antes Bombay) abre dos horas después de Singapur, seguido una hora y media más tarde por Abu Dhabi y Atenas. Para entonces, las transacciones en el Medio y Lejano Oriente son generalmente escasas, ya que los corredores esperan a ver cómo abrirá Europa. París y Frankfurt abren una hora antes que Londres y, en este momento, Tokio empieza a cerrar, así que el mercado europeo puede evaluar al mercado japonés. A la hora de la comida en Londres, Nueva York comienza a abrir y, a medida que Europa cierra, las posiciones pueden trasladarse hacia el Oeste. A mediodía en Nueva York, las transacciones tienden a



Si usted conoce la cotización dólar/yen, puede dividir ese tipo de cambio entre 1 para obtener la cotización yen/dólar. En otras palabras, el tipo de cambio en términos norteamericanos es el recíproco o el inverso del tipo de cambio en términos europeos. Por ejemplo, si usamos el tipo de cambio del yen japonés que se presenta en la tabla 9.2,  $1/.008420 = 118.76$  yenes.

En una cotización dólar/yen, el dólar es el denominador y el yen es el numerador. Al dar seguimiento a las variaciones en el tipo de cambio, los gerentes pueden determinar si la divisa base se está fortaleciendo o debilitando. Por ejemplo, el 10 de febrero de 2007, el tipo de cambio dólar/yen era de 121.73 yenes/1.00 dólar y el 28 de abril de 2005, la tasa era de 118.51 yenes/1.00 dólar. Conforme el numerador disminuye, la divisa base (el dólar) se debilita o cuesta menos. A la inversa, la divisa cotizada, o el yen en este caso, se fortalece o cuesta más desde la perspectiva del dólar. En una cotización dólar/yen, el dólar es el denominador y el yen es el numerador. Al dar seguimiento a las variaciones en el tipo de cambio, los gerentes



bajar porque ya no hay ningún lugar al cual pasar una posición. El mercado de San Francisco, tres horas después del de Nueva York, es en realidad un satélite del mercado de Nueva York, aunque muy pocas posiciones pueden trasladarse a los bancos de Nueva Zelanda. (Observe que en la ex Unión Soviética, los husos horarios oficiales están adelantados una hora. Observe también que algunos países y territorios han adoptado husos horarios de media hora, como muestran las líneas sombreadas).

Fuente: Adaptado de Julian Walmsley, *The Foreign Exchange Handbook* (Nueva York: John Wiley, 1983), 7-8. Se reproduce con autorización de John Wiley & Sons, Inc. Parte de la información se tomó de *The Cambridge Factfinders*, 3ª edición, editado por David Crystal (Nueva York: Cambridge University Press, 1998), 440.

pueden determinar si la divisa base se está fortaleciendo o debilitando. Por ejemplo, el 10 de febrero de 2007, el tipo de cambio dólar/yen era de 121.73 yenes/1.00 dólar y el 28 de abril de 2005, la tasa era de 118.51 yenes/1.00 dólar. Conforme el numerador disminuye, la divisa base (el dólar) se debilita o cuesta menos. A la inversa, la divisa cotizada, o el yen en este caso, se fortalece o cuesta más desde la perspectiva del dólar.

La mayoría de los periódicos principales, sobre todo los dedicados a los negocios o los que tienen secciones financieras, cotizan los tipos de cambio diariamente. Como el valor de casi todas las monedas fluctúa constantemente; muchos gerentes verifican los valores día a día. Por ejemplo, el *Wall Street Journal* proporciona cotizaciones en términos norteamericanos (equivalente en dólares estadounidenses) y en términos europeos (divisa por dólar estadounidense), como se muestra en la tabla 9.2. Todas las cotizaciones, salvo por las que se indican a plazos de uno, tres y seis meses, son cotizaciones spot.

**TABLA 9.2 Mercados de divisas, 26 de julio de 2007**

La cotización *directa* (el precio de la divisa en términos de la moneda del país de origen) se indica en la columna titulada “En dólares estadounidenses”; la cotización *indirecta* (el precio de la moneda del país de origen en términos de la divisa extranjera) se proporciona en la columna titulada “Por dólar estadounidense”. Por tanto, la cotización directa del yen japonés (¥) es de .008420 dólares/1 yen y la cotización indirecta es de 118.75 yenes/1 dólar.

Monedas				Tipos de cambio del dólar estadounidense a la hora del cierre del mercado de Nueva York				26 de julio de 2007			
País/moneda	Jueves		Cambio dólar estadounidense y a lo largo de este año (%)	País/moneda	Jueves		Cambio dólar estadounidense y a lo largo de este año (%)				
	En dólares estadounidenses	En dólares estadounidenses			En dólares estadounidenses	En dólares estadounidenses					
<b>América</b>				<b>Europa</b>							
Argentina/peso*	.3185	3.1397	2.6	Rep. Checa/corona**	.04913	20.354	-2.3				
Brasil/real	.5203	1.9220	-10.0	Dinamarca/corona	.1847	5.4142	-4.2				
Canadá/dólar	.9491	1.0536	-9.6	Zona del euro/euro	1.3744	.7276	-3.9				
1-mes forward	.9498	1.0529	-9.6	Hungría/forint †	.005462	183.08	-3.9				
3-meses forward	.9508	1.0517	-9.6	Malta/lira	3.1961	.3129	-3.8				
6-meses forward	.9517	1.0508	-9.4	Noruega/corona	.1713	5.8377	-6.4				
Chile/peso	.001908	524.11	-1.5	Polonia/zloty	.3598	2.7793	-4.3				
Colombia/peso	.0005020	1,992.03	-11.0	Rusia/rublo ‡	.03926	25.471	-3.2				
Ecuador/U.S. dólar	1	1	s/cambio	Rep. Eslovaca/corona	.04111	24.325	-6.8				
México/peso*	.0912	10.9697	1.5	Suecia/corona	.1484	6.7385	-1.6				
Perú/nuevo sol	.3159	3.166	-0.9	Suiza/franco	.8309	1.2035	-1.3				
Uruguay/peso	.04240	23.58	-3.3	1-mes forward	.8329	1.2006	-1.2				
Venezuela/bolivar***	.000466	2,145.92	s/cambio	3-meses forward	.8365	1.1955	-1.1				
<b>Asia-Pacífico</b>				6-meses forward	.8414	1.1885	-1.0				
Australia/dólar	8,719	1.1469	-9.5	Turquía/lira**	.7683	1.3015	-8.1				
China/yuan	1,322	2.5654	-3.1	Reino Unido/libra	2.0489	.4881	-4.4				
Hong Kong/dólar	1,278	7.8232	-0.6	1-mes forward	2.0480	.4883	-4.4				
India/rupee	.02477	40.371	-8.5	3-meses forward	2.0458	.4888	-4.3				
Indonesia/rupia	.0001094	9141	1.6	6-meses forward	2.0413	.4899	-4.1				
Japón/yen	.008420	118.76	-0.2	<b>Medio Oriente/África</b>							
1-mes forward	.008454	118.29	-0.2	Bahrein/dinar	2.6526	.3770	s/cambio				
3-meses forward	.008518	117.40	-0.2	Egipto/libra*	.1768	5.6561	-1.0				
6-meses forward	.008610	116.14	-0.1	Israel/siclo	.2317	4.3059	2.4				
Malasia/ringgit §	.2908	3.4388	-2.6	Jordania/dinar	1.4114	.7085	-0.1				
Nueva Zelanda/dólar	.7833	1.2767	-10.1	Kuwait/dinar	3.5410	.2824	-2.3				
Pakistán/rupia	.01653	60.496	-0.5	Líbano/libra	.0006612	1512.40	s/cambio				
Filipinas/peso	.0221	45.310	-7.6	Arabia Saudita/riyal	.2666	3.7509	s/cambio				
Singapur/dólar	.6598	1.5156	-1.1	Sudáfrica/rand	.1414	7.0721	1.1				
Corea del Sur/won	.0010890	918.27	-1.3	EAU/dirham	.2723	3.6724	s/cambio				
Taiwán/dólar	.03045	32.841	0.8	DEG††	1.5324	.6526	-1.8				
Tailandia/baht	.03373	29.647	-16.4								

\*Tipo flotante.

§Tipo gubernamental.

†Tipo de cambio del Banco Central Ruso.

\*\*Base modificada el 1 de enero de 2005.

††Derechos Especiales de Giro (DEG); del Fondo Monetario Internacional, con base en los tipos de cambio de las divisas estadounidense, británica y japonesa.

\*\*\* Cambió a bolívar fuerte el 1 de enero de 2008, en una nueva razón de 1 Bs F a 1,000 bolívares.

Nota: Basado en transacciones entre bancos de 1 millón de dólares y más, según cotización de Reuters a las 4 de la tarde.



Un hombre en Tel Aviv, Israel, cuenta su dinero después de cambiar dólares estadounidenses por siclos israelíes (ILS, antes NLS). El cambista anuncia de manera prominente el *tipo spot de compra* (ILS4.82/US\$) y el *tipo spot de venta* (ILS4.94/US\$). El *margen* (ILS4.94 – ILS4.82 = ILS0.12) es la utilidad que obtiene el comerciante del intercambio de dólares estadounidenses por siclos israelíes.

**Transacciones interbancarias** Los tipos de cambio spot son los tipos de venta para las transacciones interbancarias de 1 millón de dólares y más. Las **transacciones interbancarias** son transacciones entre bancos. Las transacciones al menudeo, las que se efectúan entre los bancos y las empresas o particulares, proporcionan menos unidades de moneda extranjera por dólar que las interbancarias. Se pueden encontrar cotizaciones semejantes en otras publicaciones financieras y en Internet. Sin embargo, se trata sólo de aproximaciones, y las cotizaciones exactas se consiguen con los corredores.

## EL MERCADO FORWARD

Como se mencionó antes, el mercado spot es para transacciones de cambio de divisas que ocurren en un plazo de dos días hábiles; sin embargo, en algunas transacciones, el vendedor extiende crédito al comprador por un periodo mayor. Por ejemplo, un exportador japonés de aparatos electrónicos de consumo podría vender televisores a un importador estadounidense con entrega inmediata, pero con pago a 30 días. El importador estadounidense estaría obligado a pagar en yenes en 30 días y podría celebrar un contrato con un corredor de divisas para entregar los yenes al tipo de cambio forward, esto es, la tasa cotizada hoy para entrega futura.

Además de los tipos de cambio spot de cada moneda, la tabla 9.2 muestra las tasas forward de la libra británica, el dólar canadiense, el yen japonés y el franco suizo, las monedas que más se compran y venden en el mercado forward. Sin embargo, también hay contratos forward en muchas otras divisas. Cuanto más exótica sea la divisa, tanto más difícil será obtener una cotización forward a plazos muy amplios en el futuro, y mayor será la diferencia entre el tipo de cambio forward y el tipo de cambio spot.

**Descuentos y primas forward** Con base en lo que mencionamos anteriormente, ahora podemos decir que la diferencia entre el tipo de cambio spot y el tipo de cambio forward es el **descuento forward** o la **prima forward**. Una forma fácil de entender la diferencia entre el tipo forward y el tipo spot para las empresas estadounidenses es usar cotizaciones de divisas en términos norteamericanos. Si el tipo de cambio forward de una moneda es menor que el tipo de cambio spot, entonces la moneda extranjera se vende con un descuento forward. Si el tipo de cambio forward es mayor que el tipo de cambio spot, la divisa se vende con una prima forward. Usando las cotizaciones directas de la tabla 9.2 correspondientes

El tipo de cambio forward es el tipo que se cotiza para transacciones que requieren entrega después de dos días hábiles.

Se dice que existe un descuento forward cuando el tipo de cambio forward es menor que el tipo de cambio spot.



Se dice que existe una prima forward cuando el tipo de cambio forward es mayor que el tipo de cambio spot.

al franco suizo para un contrato forward a seis meses, la prima o descuento se calcularía como sigue:

$$\frac{.8414 - .8309}{.8309} \times \frac{12}{6} = .025 \text{ o } 2.5\%$$

El porcentaje de la prima se anualiza multiplicando la diferencia entre los tipos de cambio spot y forward por 12 meses divididos entre el número de meses que abarca el plazo, o seis meses en este ejemplo. Debido a que el tipo de cambio forward es mayor que el tipo de cambio spot, el franco suizo se vende en el mercado forward con una prima de 2.5 por ciento sobre el mercado spot.

## OPCIONES

Una opción es el derecho, pero no la obligación, de comprar o vender una divisa a un tipo de cambio específico.

Una *opción* es el *derecho*, pero no la *obligación*, de comprar o vender una divisa dentro de cierto periodo o en una fecha determinada a un tipo de cambio específico. Una opción se puede comprar en el mercado secundario OTC en un banco comercial o de inversión, o en una bolsa de valores. Por ejemplo, suponga que una empresa estadounidense compra una opción OTC a un banco comercial o de inversión para comprar 1,000,000 de yenes japoneses a 118.76 yenes por dólar (0.008420 dólares por yen), u 8,420 dólares. El emisor de la opción, cobrará a la empresa una comisión por emitir la opción. Cuanto más beneficie la opción a la empresa, mayor será la comisión. El tipo de cambio de 118.76 yenes se llama *precio de ejercicio* de la opción. La comisión o costo de la opción se llama *prima*.

En la fecha establecida para el vencimiento de la opción, la empresa puede comparar el tipo de cambio spot con el precio de ejercicio para ver cuál es el mejor tipo de cambio. Si el tipo de cambio spot fuera de 125 yenes por dólar (0.00800 dólares por yen), u 8,000 dólares, la empresa no ejercería la opción porque comprar yenes al tipo de cambio spot costaría menos que comprarlos al tipo de cambio de la opción. Sin embargo, si el tipo spot en ese momento fuera de 96 yenes por dólar (0.01042 dólares por yen), o 10,417 dólares, la empresa ejercería la opción porque comprar al tipo de cambio de la opción costaría menos que comprar al tipo de cambio spot.

La opción proporciona flexibilidad a la empresa, porque ésta puede no hacer uso de la opción si el precio de ejercicio no es bueno. En el caso de un contrato forward, el costo es generalmente más bajo que el costo de una opción, pero la empresa no puede librarse del contrato. Por consiguiente, un contrato forward es más barato, pero menos flexible que una opción.

## FUTUROS

Un contrato de futuros especifica un tipo de cambio a futuro del tipo de cambio real de divisa, pero no es tan flexible como un contrato forward.

Un contrato de futuros en moneda extranjera es semejante a un contrato forward en cuanto a que especifica un tipo de cambio por adelantado de lo que será el tipo de cambio real de una moneda en alguna fecha futura. Sin embargo, un futuro se negocia en una bolsa de valores y no en el mercado secundario OTC. En vez de trabajar con un banquero, las empresas trabajan con un corredor de valores cuando compran contratos de futuros. Un contrato forward se adapta al monto y plazo que la empresa necesita, en tanto que un contrato de futuros es por un monto determinado y con una fecha de vencimiento específica.

El contrato de futuros es menos valioso para una empresa que un contrato forward. No obstante, puede ser útil para los especuladores y las empresas pequeñas que no pueden celebrar un contrato forward. La tabla 9.3 resume las diferencias entre los contratos forward, que se negocian en el mercado secundario OTC, y los contratos que se negocian en bolsas de valores, como los futuros y las opciones.

## El proceso de compra y venta de divisas

Cuando una empresa vende bienes o servicios a un cliente extranjero y recibe moneda extranjera, necesita convertirla a la moneda nacional. Al importar, la empresa necesita convertir la moneda nacional a moneda extranjera para pagar al proveedor extranjero. Por lo general, esta conversión se lleva a cabo entre la empresa y su banco.

**TABLA 9.3 Mercados de divisas: Opciones que se negocian en bolsas de valores y en mercados secundarios OTC**

	Negociados en bolsas de valores (opciones y futuros)	OTC (Contratos forward)
Especificaciones del contrato	Estandarizado y adaptado	Adaptado
Regulación	Comisión de Valores y Bolsa (SEC)	Autorregulado
Tipo de mercado	Apertura a voz en cuello, mercado de remates	Mercado de operadores bursátiles
Contraparte* en todas las transacciones	Cámara de Compensación de Opciones (OCC) de clasificación "AAA"	Banco de la parte contraria
Transparencia/precios visibles	Sí	No
Margen requerido para posiciones cortas**	Sí	No <sup>†</sup>
Órdenes representadas anónimamente en el mercado	Sí	No
Se requiere para marcar posiciones diariamente	Sí	No <sup>†</sup>
Seguimiento de auditoría	Seguimiento completo, segundo a segundo y en secuencia, de cada transacción	No
Participantes	Cientes públicos, así como usuarios corporativos e institucionales	Usuarios corporativos e institucionales

\* *Contraparte* significa la persona o entidad del otro lado de la transacción. Por ejemplo, si IBM contrata una opción OTC con Citibank, el banco sería la contraparte; si contratara una opción en la Bolsa de Valores de Filadelfia (PHLX), la contraparte sería un corredor registrado.

\*\*Un *margin* es un porcentaje del valor del contrato de inversión que la empresa debe pagar para celebrar el contrato. Al final del día, la bolsa de valores ajusta el margen de ganancia o pérdida del inversionista contra el precio vigente en el mercado; este proceso se llama marcar. Esto no se requiere en el mercado OTC.

<sup>†</sup>No es un requisito, pero está disponible.

Fuente: Bolsa de Valores de Filadelfia, *A User's Guide to Currency Options* (1995–2006), en [www.phlx.com](http://www.phlx.com) (se ingresó a la página el 28 de julio de 2007). Se reproduce con autorización de la Bolsa de Valores de Filadelfia.

Originalmente, los bancos comerciales ofrecían servicios de cambio de divisas a sus clientes. Con el tiempo, algunos de estos bancos comerciales en Nueva York y otros centros financieros de Estados Unidos, como Chicago y San Francisco, empezaron a considerar la compraventa de divisas como una actividad de negocios importante en lugar de sólo un servicio. Se convirtieron en intermediarios de bancos más pequeños al establecer relaciones de corresponsales con ellos. También se convirtieron en importantes operadores de divisas.

El lado izquierdo de la figura 9.5 muestra lo que sucede cuando la empresa estadounidense A necesita vender euros para conseguir dólares. Esta situación podría presentarse si la empresa estadounidense A recibiera un pago de un importador alemán. El lado derecho de la figura muestra lo que sucede cuando la empresa estadounidense A necesita comprar euros con dólares. Esta situación podría presentarse si la empresa tuviera que pagar euros a un proveedor alemán.

En todo caso, la empresa estadounidense tendría que ponerse en contacto con su banco y solicitar ayuda con la conversión de divisas. Si la empresa es una EMN grande, como una de las 500 compañías de Fortune en Estados Unidos o una de las 500 empresas globales de Fortune, probablemente tratará de forma directa con un banco ubicado en un centro financiero importante (como se muestra en la primera flecha de la figura 9.5) y no se preocupará por otras instituciones financieras. En general, debido a que la EMN ya tiene una relación sólida con su banco (o varios bancos en diferentes centros financieros), el banco opera el cambio de divisas para el cliente como uno de los servicios que ofrece. Las empresas que están por debajo del nivel de las 500 de Fortune operan a través de otras instituciones financieras, como los bancos locales o regionales u otras instituciones financieras que pueden facilitar las transacciones de compraventa de divisas. En ese caso, la institución financiera A y la institución financiera B de todos modos deben operar con un banco ubicado en un gran centro financiero para realizar la transacción, porque son demasiado pequeñas para negociar por su cuenta. Comúnmente tienen relaciones de corresponsales con los grandes bancos que les permiten realizar las transacciones.

Las EMN grandes acuden a los bancos ubicados en los grandes centros financieros para liquidar los saldos en moneda extranjera, pero otras empresas usan bancos locales u otras instituciones financieras.

#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

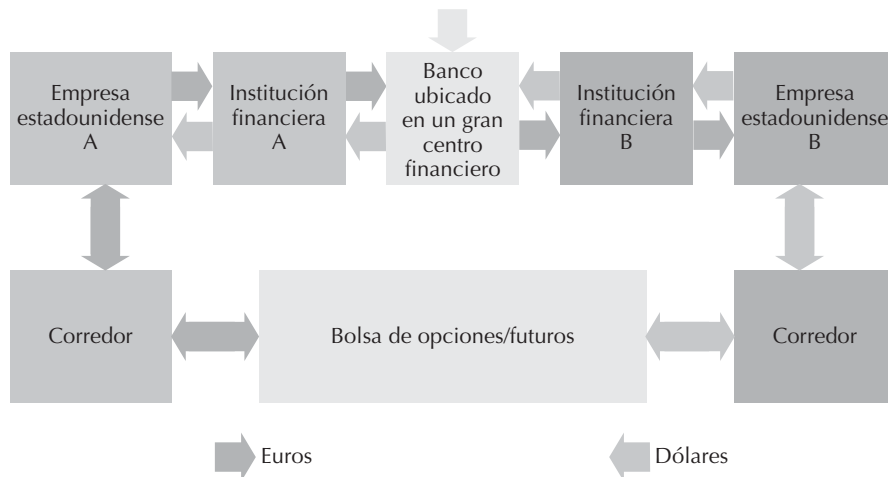
Al explicar "Las fuerzas que impulsan la globalización" en el capítulo 1, observamos que aunque se están eliminando muchas barreras al movimiento transfronterizo de recursos comerciales, incluido el capital, de ningún modo se puede decir que han desaparecido por completo. Una razón para mantener relaciones cordiales con un banco es el hecho de que estas barreras encarecen la conducción de los negocios internacionales en relación con los negocios nacionales. Como también explicamos en el capítulo 6, para hacer negocios en el ámbito internacional, en especial a gran escala, se requieren niveles altos de movilidad del capital.

### FIGURA 9.5 El proceso de transacción de cambio de divisas

Supongamos que la empresa estadounidense A ha recibido euros como pago de sus productos y desea vender los euros para recibir dólares. Para realizar el cambio, se puede poner en contacto con el banco local o acudir directamente a un banco ubicado en un centro financiero.

Por otro lado, la empresa estadounidense B espera recibir euros como pago en el futuro. Para protegerse de las fluctuaciones en el tipo de cambio, desea comprar euros que posteriormente venderá para convertirlos de nuevo en dólares. Podría elegir, por ejemplo, un contrato forward o un swap, y el camino a seguir sería, en esencia, idéntico al de la empresa A.

Por último, la empresa A o B podrían decidir convertir por medio de una opción o un contrato de futuros, en cuyo caso la transacción podría realizarse en una bolsa de opciones/futuros, ya sea de forma directa o por medio de un corredor.



Suponga que la empresa estadounidense B va a recibir euros en el futuro próximo. Como no puede convertir las divisas en el mercado spot sino hasta que reciba los euros, puede considerar la posibilidad de adquirir un contrato forward, un swap, una opción o un contrato de futuros para protegerse hasta que finalmente reciba la cantidad en euros. La institución financiera B puede celebrar un contrato forward, un swap o un contrato de opciones a nombre de la empresa B. Sin embargo, la empresa B también puede considerar un contrato de opciones o futuros en una bolsa de valores, como el CME Group, la Bolsa de Valores de Filadelfia, o LIFFE CONNECT. Lo mismo aplica a la empresa A, que necesitará euros en el futuro.

### BANCOS Y BOLSAS DE VALORES

En alguna época, sólo los grandes bancos ubicados en los centros financieros importantes podían efectuar transacciones de cambio de divisas. Los bancos regionales tenían que depender de estos grandes bancos para que realizaran las transacciones en representación de sus clientes. Sin embargo, la aparición de las transacciones electrónicas ha cambiado todo eso. En la actualidad, incluso los bancos regionales pueden conectarse con Reuters, EBS o Bloomberg y realizar transacciones directamente en el mercado interbancario o a través de corredores. Pese a todo, el volumen mayor de actividad cambiaria tiene lugar en los grandes bancos de los centros financieros importantes. Debido a su alcance y volumen, son los que establecen los precios en el mercado global de cambio de divisas.

**Principales operadores de cambio de divisas** Para dar servicio a los clientes en el mercado de divisas, el tamaño no es lo único que importa. Cada año, la revista, *Euromoney* realiza encuestas entre tesoreros, operadores e inversionistas en todo el mundo para identificar los bancos favoritos de sus clientes y los principales operadores del mercado interbancario. Además de examinan los volúmenes de transacciones y la calidad de los servi-

cios, los criterios para seleccionar a los principales operadores de cambio de divisas son los siguientes:

- Clasificación de bancos por corporaciones y otros bancos situados en lugares específicos, como Londres, Singapur y Nueva York.
- Capacidad para manejar monedas importantes, como el dólar estadounidense y el euro.
- Capacidad para manejar transacciones cruzadas importantes; por ejemplo, entre el euro y la libra o el euro y el yen.
- Capacidad para manejar monedas específicas.
- Capacidad para manejar instrumentos derivados (contratos forward, swaps, futuros y opciones).
- Capacidad para realizar investigación y análisis.<sup>11</sup>

Por esta razón, las grandes empresas pueden usar varios bancos para realizar transacciones con divisas, seleccionando a los que se especializan en ciertas zonas geográficas, instrumentos o monedas. Por ejemplo, en el pasado, AT&T utilizaba a Citibank por su amplia distribución geográfica y su extensa cobertura de diferentes monedas, pero también recurría al Deutsche Bank para conseguir euros, al Swiss Bank Corporation para operaciones con francos suizos, al NatWest Bank en el caso de las libras británicas y a Goldman Sachs para los instrumentos derivados.

La tabla 9.4 muestra los principales bancos del mundo en cuanto a las transacciones de cambio de divisas. Éstos son los participantes clave en el mercado OTC y entre ellos se cuentan bancos comerciales (como Deutsche Bank y Citi) y bancos de inversión (como UBS, la división de banca de inversión, con sede en Londres, del Union Bank of Switzerland y Swiss Bank Corporation). Ya sea que se estudie la participación general en el mercado de cambio de divisas o los mejores bancos en las transacciones con pares de divisas específicos, estos diez bancos son generalmente los mejores en cada categoría.

Además del mercado OTC, existen muchas bolsas de valores en las que se negocian instrumentos de divisas, sobre todo opciones y futuros. Tres de las más conocidas son el **Chicago Mercantile Exchange (CME) Group**, la Bolsa de Valores de Filadelfia (PHLX) y LIFFE, que forma parte de NYSE Euronext.

Los principales bancos del mercado interbancario de divisas se clasifican de acuerdo con su capacidad para:

- Efectuar transacciones en ubicaciones específicas del mercado.
- Participar en transacciones con las divisas más importantes y en transacciones cruzadas.
- Negociar en monedas específicas.
- Manejar instrumentos derivados (contratos forward, opciones, futuros y, *swaps* (intercambios)).
- Realizar investigación de mercado clave.

#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 11, explicamos por qué las empresas se esfuerzan tanto para establecer y mantener **cadena de valor** eficaces, esto es, marcos de trabajo para dividir las actividades que crean valor en procesos distintos. Por un lado, una cadena de valor confiable permite a la empresa enfocarse en sus **competencias centrales** (las capacidades o conocimientos únicos que la distinguen en algo que hace mejor que sus competidores). Debido a que la administración de divisas y transacciones cruzadas no es, por lo general, una de las competencias centrales de las empresas, los bancos son componentes fundamentales de la cadena de valor.

**TABLA 9.4 Transacciones de cambio de divisas: principales bancos comerciales y de inversión, 2007**

Clasificaciones de la revista *Euromoney*, que anualmente califica a los principales bancos del mercado de divisas en el mundo. Los criterios fundamentales incluyen el lugar donde se llevan a cabo las transacciones y los tipos de monedas negociados.

Banco operador	Participación estimada en el mercado %	El mejor en euro/dólar	El mejor en dólar/libra	El mejor en euro/libra	El mejor en dólar/yen
1. Deutsche Bank	19.3	1	5	1	2
2. UBS	14.85	4	4	3	3
3. Citi	9.0	2	3	5	1
4. RBS	8.90	6	6	6	6
5. Barclays Capital	8.80	5	2	2	5
6. Bank of America	5.29	8	7	9	8
7. HSBC	4.36	3	1	4	4
8. Goldman Sachs	4.14	—	—	—	9
9. JPMorgan	3.33	10	8	10	7
10. Morgan Stanley	2.86	—	—	—	—

Fuente: "FX Poll 2007: Overall Market Share", *Euromoney* (mayo de 2007) y "FX Poll 2007: Best for Currencies", *Euromoney* (mayo de 2007).

Las empresas también pueden usar las bolsas de valores para realizar transacciones de compraventa de divisas.

Las principales bolsas de valores que operan instrumentos derivados con divisas son el CME Group, la Bolsa de Valores de Filadelfia y LIFFE.

**CME Group** El CME Group se formó el 9 de julio de 2007, como una fusión entre CME (Chicago Mercantile Exchange) y Chicago Board of Trade. El CME opera de acuerdo con la así llamada “apertura a voz en cuello”: los operadores se encuentran en el piso de remates y anuncian los precios y las cantidades en voz alta. La plataforma también está enlazada con una plataforma de transacciones electrónicas, que está cobrando cada vez más popularidad. El CME Group realiza transacciones con muchos productos básicos diferentes. En términos de cambio de divisas, negocia una variedad de contratos de futuros y opciones en numerosas divisas frente al dólar, así como en tipos de cambio cruzados, como el euro frente al dólar australiano

En 2005, CME celebró un convenio con Reuters para cotizar sus propios contratos de futuros, lo cual aumentará el acceso a las transacciones con contratos de futuros.<sup>12</sup> En marzo de 2007, CME y Reuters volvieron a asociarse para lanzar la primera plataforma de cambio de divisas global con compensación central del mundo, llamada FXMarketSpace. La idea básica detrás del modelo es establecer una plataforma global con cámara de compensación central que permita a los clientes comprar y vender divisas de forma anónima. La nueva empresa trata de captar los fondos de cobertura, que usan modelos de transacción basados en computadora para operar con divisas.<sup>13</sup>

**Bolsa de Valores de Filadelfia** La Bolsa de Valores de Filadelfia fue pionera en las transacciones con opciones de divisas. También se ha asociado con la Cámara de Comercio de Filadelfia para ampliar su oferta de futuros de divisas. En la actualidad, se ofrecen opciones en dólares australianos, libras británicas, dólares canadienses, euros, yenes japoneses y francos suizos. Los futuros se ofrecen en libras británicas y euros.<sup>14</sup>

**London International Futures and Options Exchange** Este mercado se fundó en 1992 para operar una variedad de contratos de futuros y opciones. Posteriormente lo compró Euronext, que en ese entonces era una bolsa de valores europea con sede en París, pero con subsidiarias en otros países europeos, y se le conoció como Euronext.liffe. A partir de 2003, la plataforma electrónica donde los productos derivados se negocian en las bolsas asociadas se conoce como LIFFE CONNECT. En 2007, Euronext se fusionó con la Bolsa de Valores de Nueva York para crear NYSE Euronext. Los contratos de futuros y opciones sobre el dólar estadounidense/euro y el euro/dólar estadounidense todavía se negocian en LIFFE CONNECT como parte de LIFFE.

## UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

### ¿A dónde van los mercados cambiarios?

Se han dado, y se seguirán dando, grandes pasos en el desarrollo de los mercados de divisas. La velocidad de procesamiento de las transacciones y la transmisión a nivel global de la información conducirá con certeza a mayores eficiencias y oportunidades para las transacciones de cambio de divisas. El impacto para las empresas deberá consistir en la reducción de los costos de las transacciones con divisas y el acceso más rápido a más divisas.

Además, las restricciones cambiarias que impiden el libre flujo de bienes y servicios deberán disminuir conforme los gobiernos logren un mayor control sobre sus economías y liberalicen los mercados monetarios. Los controles del capital todavía ejercen impacto en la inversión extranjera, pero seguirán perdiendo importancia en el comercio de bienes y servicios.

La introducción del euro ha permitido que las transacciones transfronterizas en Europa fluyan con mayor facilidad.

Conforme el euro solidifique su posición en Europa, se reducirá la volatilidad del tipo de cambio y el euro restará presión al dólar, de tal manera que éste ya no sea la única moneda importante que funcione como vehículo en el mundo.

### Adelantos tecnológicos

Los adelantos tecnológicos no ocasionarán que el corredor de divisas desaparezca por completo, pero ciertamente harán que las transacciones de cambio de divisas se efectúen con mayor rapidez y a menor costo. Es evidente que el advenimiento de la tecnología ha provocado un giro en el mercado en el que las transacciones por teléfono han cedido el paso a las transacciones electrónicas.<sup>15</sup>

Resulta difícil calcular la magnitud que llegarán a tener las transacciones por Internet. Numerosas empresas anuncian transacciones por Internet para los inversionistas, pero

no es ahí donde se realizan la mayor parte de las transacciones. El incremento en las transacciones de cambio por Internet reducirá en parte la participación de mercado de los operadores y permitirá que más agentes participen en el mercado cambiario. Las transacciones por Internet también aumentarán la transparencia de los precios de las divisas y la facilidad para efectuar las transacciones, permitiendo así que más inversionistas ingresen al mercado. Es interesante notar que Barclays Capital, el quinto banco más importante

en transacciones cambiarias, está tratando de crear su portal de transacciones por Internet ofreciendo herramientas automatizadas a clientes financieros y no financieros. Una idea es ofrecer el sistema a sus bancos corresponsales, que luego pueden ofrecer el sistema, a su vez, a los clientes corporativos. Se trata de una respuesta al hecho de que las transacciones de cambio de divisas han dejado de hacerse por teléfono para realizarse en Internet.<sup>16</sup> Esto obligará a los bancos a ofrecer más servicios a los clientes. ■

## Cómo las empresas usan las divisas

Las empresas entran al mercado de divisas para facilitar sus transacciones comerciales normales o para especular. El departamento de tesorería de una empresa es responsable de establecer las políticas para cambiar divisas y administrar las relaciones con los bancos que realizan las transacciones. Desde el punto de vista de los negocios, las empresas cambian divisas sobre todo para efectuar exportaciones e importaciones y comprar y vender bienes y servicios.

Por ejemplo, cuando Boeing vende el nuevo avión comercial 787 Dreamliner a LAN, la línea de aviación más grande de América del Sur, tiene que preocuparse por la moneda en que le pagarán y cómo recibirá el pago. En este caso, la venta probablemente estará denominada en dólares, por lo que Boeing no tendrá que preocuparse por el mercado cambiario (y en teoría, tampoco sus empleados. Véase la caricatura de la figura 9.6). Sin embargo, LAN tendrá que preocuparse por el mercado. ¿Cómo conseguirá los dólares y cómo le pagará a Boeing?

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 19 se analizan las funciones del director de finanzas de una compañía, no sólo en cuanto se refiere a la administración de flujos de efectivo, sino también a la administración del *riesgo cambiario* a medida en que las fluctuaciones de las divisas pueden afectar los costos de las transacciones internacionales.

**FIGURA 9.6** El dilema de las divisas para el trabajador

Fuente: Copyright John Morris, Cartoonstock.com.



“La semana pasada venían pesetas en el sobre de mi sueldo; esta semana son escudos; ése es el problema de trabajar para una empresa multinacional”.



## PROPÓSITOS COMERCIALES (I): ASPECTOS DEL FLUJO DE EFECTIVO DE LAS IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES

Cuando una empresa tiene que mover dinero para pagar sus compras o recibe dinero por sus ventas, puede elegir los documentos que usará, la moneda de denominación y el grado de protección que puede pedir. Como es evidente, si Boeing quisiera la mayor seguridad posible, podría solicitar a LAN que pagara el avión Dreamliner antes de que LAN tuviera posesión del avión. Esto no es muy práctico en este caso, pero a veces sucede cuando el vendedor tiene todo el control en la transacción. Es más común el uso de letras de cambio comerciales y cartas de crédito.

Con un giro o letra de cambio comercial, una parte ordena a la otra efectuar el pago.

Una letra de cambio a la vista requiere que el pago se efectúe cuando se presenta el documento. Una letra de cambio a plazo permite que el pago se efectúe después de la fecha en que el documento se presenta.

Una carta de crédito obliga al banco del comprador a aceptar el giro presentado y asumir el pago correspondiente; existe una relación crediticia entre el importador y el banco del importador.

Una carta de crédito revocable es aquella que cualquiera de las partes puede cambiar. Una carta de crédito irrevocable es aquella que no puede ajustarse sin el consentimiento de todas las partes.

**Letras de cambio comerciales** Cuando un particular o una empresa paga una cuenta en su propio país, puede pagar en efectivo, pero generalmente usa un cheque, que a menudo se transmite por medios electrónicos. Este cheque se conoce también como **giro** o **cambio comercial**. Un giro es un instrumento en el que una parte (el *girador*) ordena a otra parte (el girado) que efectúe un pago. El girado puede ser una empresa, como el importador o un banco. En el segundo caso, el giro se considera como un giro bancario.

Con frecuencia, los giros y las cartas de crédito documentales se usan para proteger tanto al comprador como al vendedor. Exigen que el pago se realice con base en la presentación de los documentos que transfieren el título, y dejan un registro documental de auditoría que identifica a las partes que intervienen en la transacción. Si el exportador solicita que el pago se realice inmediatamente, el giro se denomina **letra de cambio a la vista**. Si el pago se efectúa posteriormente, por ejemplo, 30 días después de la entrega, el instrumento se denomina **letra de cambio a plazo**.

**Cartas de crédito** Con una letra de cambio, siempre existe la posibilidad de que el importador no pueda realizar el pago al exportador en el momento acordado. Sin embargo, una **carta de crédito (L/C)**, obliga al banco del comprador en el país importador a pagar el giro que le presenten, con la condición de que el giro se presente junto con los documentos prescritos. No obstante, el exportador también necesita estar seguro de que el crédito del banco es válido. La carta de crédito puede ser una falsificación emitida por un “banco inexistente”. El exportador, incluso con la seguridad adicional del banco, debe estar seguro del crédito del importador, porque podrían surgir discrepancias en la transacción. La carta de crédito puede estar denominada en la moneda del exportador o del importador. Si está denominada en la moneda del importador, el exportador tendrá que convertir la moneda extranjera a su propia moneda por medio de un banco comercial.

**Carta de crédito revocable e irrevocable** Cuando un exportador requiere una carta de crédito, el importador es el responsable de hacer los arreglos con su banco. La figura 9.7 explica la relación entre las partes de una carta de crédito. Una carta de crédito (L/C) puede ser revocable o irrevocable. Una **carta de crédito revocable** es aquella que puede ser modificada por cualquiera de las partes. Sin embargo, tanto el exportador como el importador pueden preferir una **carta de crédito irrevocable**, que es una carta que no se puede cancelar ni modificar sin el consentimiento de todas las partes de la transacción. Con este tipo de L/C, el banco del importador se obliga a pagar y está dispuesto a aceptar todos los giros (letras de cambio) a la vista, lo que significa que estos giros se pagarán tan pronto como se presenten al banco los documentos correctos.

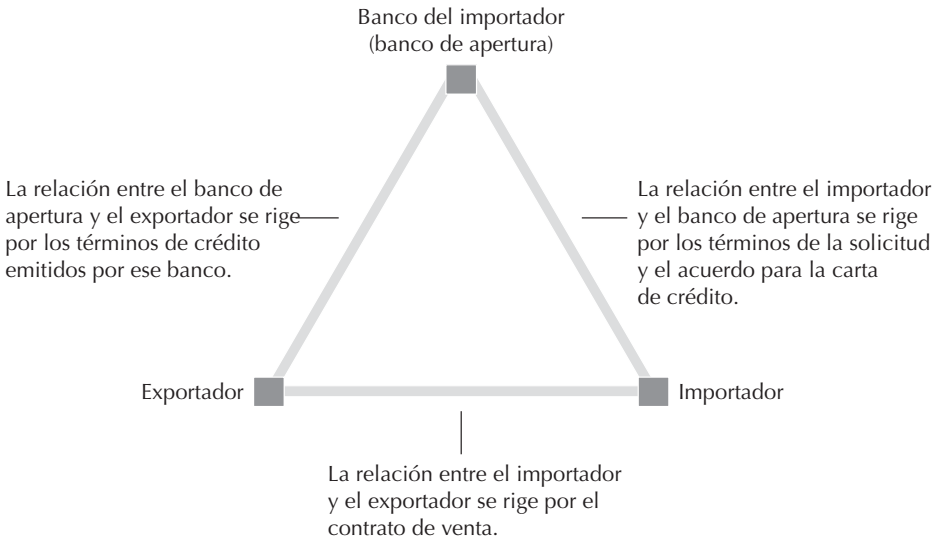
Como se señaló anteriormente, una L/C también se puede emitir a plazos. El exportador debe apegarse estrictamente a todas las condiciones de la carta de crédito, como el método de transporte y la descripción de la mercancía. De otro modo, la carta de crédito no se pagará sino hasta que todas las partes aprueben la eliminación de las discrepancias. Una vez más, el aspecto clave que se relaciona con este capítulo es que la L/C necesita especificar la moneda del contrato. Si la carta de crédito no está denominada en la moneda del exportador, éste tendrá que convertir la moneda extranjera a la moneda nacional en cuanto la reciba.

**Carta de crédito confirmada** Una transacción con una carta de crédito puede incluir la confirmación de un banco, además de las partes mencionadas previamente. Con una **carta de**

**FIGURA 9.7 Relaciones en una carta de crédito**

Una *carta de crédito* garantiza al exportador (vendedor) que el banco del importador (comprador) pagará los productos importados. Existe una relación de crédito entre el importador y el banco del importador (banco de apertura). Una *carta de crédito confirmada* tiene una garantía adicional: si el banco del importador omite el pago, el banco del exportador debe pagar.

Fuente: Adaptado de *Export and Import Financing Procedures* (Chicago: The First National Bank of Chicago), p. 22.



**crédito confirmada**, el exportador tiene la garantía de un banco adicional, a veces del país de origen del exportador y a veces de un tercer país. Raras veces, el exportador establece la relación de confirmación. Generalmente, el banco de apertura busca la confirmación de la L/C en un banco con el cual ya tiene una relación de crédito. Si esta carta de crédito es irrevocable, ninguna de las condiciones se puede modificar a menos que las cuatro partes que intervienen en la L/C estén de acuerdo de antemano.

Una carta de crédito confirmada agrega la obligación que tiene el banco del exportador de efectuar el pago.

**PROPÓSITOS COMERCIALES (II): OTROS FLUJOS FINANCIEROS**

Las empresas también deben comprar y vender divisas por otras razones. Por ejemplo, si una empresa estadounidense tiene una subsidiaria en el Reino Unido y la subsidiaria envía un dividendo a la empresa matriz en libras británicas, la matriz tiene que acudir al mercado cambiario para convertir las libras a dólares. Si la empresa matriz presta dólares a la subsidiaria inglesa, esta última tiene que convertir los dólares a libras. Cuando paga el principal y los intereses a la empresa matriz, ésta tiene que convertir las libras a dólares.

Las empresas también compran y venden divisas para realizar otras transacciones, como el recibo o pago de dividendos y el recibo o pago de préstamos e intereses.

**Especulación** A veces, las empresas compran y venden divisas con fines de lucro. Esto es especialmente cierto de algunos bancos, operadores e inversionistas, pero a veces la tesorería de una empresa considera sus operaciones en divisas como centros de utilidades y también compra y vende moneda extranjera con el objetivo de obtener utilidades.

Los inversionistas también pueden realizar transacciones de cambio de divisas para especular con el fin de obtener utilidades o protegerse contra el riesgo. La **especulación** es la compra o venta de una mercancía, en este caso de moneda extranjera, que tiene tanto un elemento de riesgo como la oportunidad de obtener grandes utilidades. Por ejemplo, un inversionista podría comprar euros si prevé que esta moneda se fortalecerá frente a otras. Si se fortalece, el inversionista obtiene una utilidad; si se debilita, el inversionista incurre en una pérdida. Los especuladores son importantes en el mercado de divisas porque detectan las tendencias y tratan de aprovecharlas. Pueden crear demanda para una moneda al comprarla en el mercado o generar oferta de la moneda al venderla en el mercado.

Los especuladores toman posiciones en los mercados de divisas y otros mercados de capitales con el objetivo de obtener una utilidad.

Arbitraje es la compra y venta de divisas para obtener utilidades debidas a las discrepancias en los precios.

**Arbitraje** Un tipo de actividad que persigue fines de lucro es el **arbitraje**, que consiste en la compra de moneda extranjera en un mercado para su reventa inmediata en otro mercado (en un país diferente) con el propósito de obtener utilidades generadas por la discrepancia en los precios. Por ejemplo, un corredor puede cambiar dólares estadounidenses por francos suizos en Estados Unidos, después francos suizos por libras británicas en Suiza y luego cambia las libras británicas por dólares estadounidenses en Estados Unidos, con el propósito de tener más dólares al final.

A continuación se explica cómo funciona el proceso. Suponga que el corredor convierte 100 dólares en 150 francos suizos cuando el tipo de cambio es de 1.5 francos por dólar. Entonces, el corredor convierte los 150 francos en 70 libras británicas al tipo de cambio de 0.467 libras por franco y por último, convierte las libras en 125 dólares a un tipo de cambio de 0.56 libras por dólar. En este caso, el arbitraje produce 125 dólares a partir de la venta inicial de 100 dólares. Dada la transparencia de las cotizaciones de los tipos de cambio a nivel global, es difícil ganar mucho dinero con el arbitraje, pero es posible para un inversionista que tiene mucho dinero y puede moverlo con rapidez.

El arbitraje de intereses implica invertir en instrumentos de divisas que generan intereses con el propósito de ganar una utilidad debido a las diferencias en las tasas de interés.

El **arbitraje de intereses** es la inversión en instrumentos de deuda, como los bonos, en diferentes países. Por ejemplo, un corredor podría invertir 1 000 dólares en Estados Unidos durante 90 días o convertir 1 000 dólares en libras británicas, invertir el dinero en el Reino Unido durante 90 días y después convertir las libras de nuevo a dólares. El inversionista trataría de elegir la alternativa que generara el rendimiento más alto al final de los 90 días.

## Punto Contrapunto

¿Está bien especular con las divisas?

**Punto** **Sí**, la gente realiza transacciones de cambio de divisas por muy diversos motivos, y uno de ellos es la especulación, que no es ilegal ni necesariamente algo malo. Al igual que los corredores de bolsa invierten el dinero del público para tratar de obtener rendimientos más altos que el promedio del mercado, los corredores de divisas invierten el dinero del público en divisas para obtener utilidades para los inversionistas. La especulación consiste simplemente en tomar una posición en una moneda para beneficiarse de las tendencias del mercado.

Las transacciones electrónicas de cambio de divisas han facilitado la especulación con divisas para una variedad de tipos diferentes de inversionistas. Los fondos de cobertura son una fuente importante de especulación con divisas. No existe una estrategia específica que los administradores de los fondos de cobertura sigan para especular con divisas. Sin embargo, la transparencia en las transacciones ha obligado a los participantes pequeños a salir del mercado y ha permitido que las grandes instituciones y operadores obtengan utilidades sobre márgenes pequeños que requieren grandes volúmenes de transacciones. Los fondos de cobertura generalmente operan con inversiones mínimas que son muy cuantiosas, por lo que los administradores de los fondos de cobertura que realizan transacciones de cambio de divisas manejan volúmenes muy grandes. Tal vez hagan apuestas a largo plazo con una divisa basándose en las condiciones macroeconómicas, o quizá traten de equilibrar las estrategias de compra y venta de las divisas para que un lado ofrezca protección contra el otro. En todo caso, el administrador del fondo de cobertura está apostando a que la posición futura de una divisa ganará dinero para los inversionistas del fondo.

**Contrapunto** **No**, hay muchas oportunidades para que un operador, ya sea de divisas o valores, gane dinero ilegalmente o de forma que contraviene la política de la empresa. La cultura de los bancos que tratan de hacer dinero con las transacciones de cambio de divisas, combinada con controles laxos, contribuye en gran medida a estos escándalos.

Uno de los sucesos que más publicidad recibieron en el mercado de instrumentos derivados en los últimos años implicó a Nicholas Leeson, de 28 años de edad, y a Barings PLC, un banco británico que tenía 233 años de antigüedad. Leeson, un corredor de Barings PLC, fue a Singapur a principios de la década de 1990 para ayudar a resolver algunos problemas del banco. En menos de un año, fue ascendido a corredor en jefe. El problema consistió en que él era el responsable de negociar los valores y registrar las liquidaciones, lo cual implicaba que no había controles ni verificaciones de las transacciones que llevaba a cabo, abriendo así la puerta a un posible fraude.

Cuando dos personas han sido asignadas para negociar valores y registrar las liquidaciones, la persona que registra las liquidaciones puede confirmar de manera independiente si las transacciones fueron exactas y legítimas. En 1994, Leeson compró futuros del índice de acciones de Singapore International Monetary Exchange, o SIMEX, basado en el supuesto de que el mercado de valores de Tokio repuntaría. La mayoría de los operadores que observaban la actividad febril de Leeson supusieron que Barings tenía un cliente importante en cuya representación llevaba a cabo las transacciones, pero resultó que Leeson estaba usando el dinero del banco para especular. Debido a que la economía japonesa se estaba recuperando, tenía sentido suponer que el mercado seguiría repuntando y, por tanto, generaría

Sin embargo, la especulación no es para los timoratos. Las condiciones políticas y económicas, que están fuera del control de los especuladores, pueden convertir con rapidez las ganancias en pérdidas y probablemente más rápido de lo que ocurre en el mercado bursátil. Las divisas son inherentemente inestables. Considere los problemas del dólar estadounidense en 2007 y 2008, cuando el dólar estuvo muy débil frente al euro y el yen japonés. ¿Qué deben hacer los administradores de los fondos de cobertura? Su expectativa del futuro podría ser que el dólar seguirá debilitándose. Pero, ¿y si se fortalece? A la inversa, podrían pensar que el dólar ha tocado fondo y está listo para repuntar. Eso sería un argumento a favor de que los administradores compraran dólares. Pero, ¿cuándo repuntará el dólar y cuánto? A mediados de marzo de 2008, el dólar había bajado 15 por ciento en los 12 meses anteriores, pero en mayo de 2008, muchos expertos pensaron que el dólar había llegado a su punto más bajo y esperaban que se recuperara. Esto se basó en las expectativas del mercado respecto a que la Reserva Federal suspendiera los recortes de las tasas de interés y a que la crisis crediticia empezaba a atenuarse. Ahora los especuladores tienen que decidir qué hacer con esas expectativas.

En ocasiones, los especuladores compran una divisa con base en los buenos fundamentos económicos, o compran y venden divisas porque creen que los gobiernos siguen políticas económicas deficientes. Cuando los especuladores estudiaron los fundamentos económicos detrás de la economía de Tailandia en 1997, pensaron que el gobierno estaba tomando malas decisiones y que el baht tailandés no podía continuar negociándose en el nivel existente. Por esa razón, vendieron bahts tailandeses, suponiendo que la divisa tendría que caer. ¿Qué hay de malo en eso? ¿La caída subsiguiente del baht tailandés se debió a los malvados especuladores, o los especuladores se beneficiaron de lo inevitable? Siempre que los mercados sean libres y la información esté disponible, los operadores deben poder ganar algo de dinero con sus pronósticos del futuro.

La clave es que la especulación con divisas es una forma diferente de invertir dinero y permite a los inversionistas diversificar sus portafolios de acciones y bonos tradicionales. Así como las divisas pueden comprarse y venderse con propósitos especulativos, la compraventa de acciones también es especulación. A pesar de que llamamos “inversiones” a dichas transacciones, éstas son sólo otra forma de especulación que conlleva la esperanza de obtener un rendimiento más alto que el promedio del mercado y ciertamente mayor que el que puede producir un certificado de depósito. ●

más utilidades para Leeson y Barings. Por desgracia, ocurrió algo que nadie podía predecir: el 17 de enero de 1995, un terremoto azotó la ciudad portuaria de Kobe.

Como resultado de la devastación y la incertidumbre, el mercado cayó y Leeson tuvo que poner dinero para cubrir la exigencia de margen sobre el contrato de futuros. Un *margen* es un depósito que se realiza como garantía de una transacción financiera que, por lo demás, se financia con crédito. Cuando el precio de un instrumento cambia y el margen aumenta, la bolsa “exige” el incremento del margen a la otra parte, en este caso Leeson.<sup>17</sup>

Sin embargo, a Leeson se le acabó rápidamente el efectivo de Barings, por lo que tuvo que conseguir más dinero. Una medida a la que recurrió fue emitir contratos de opciones y usar la prima obtenida de los mismos para cubrir la exigencia de margen. Por desgracia, estaba usando fondos de Barings para cubrir las posiciones que tomaba para sí mismo, no para los clientes, y también falsificó documentos para cubrir sus transacciones.

Conforme el mercado de valores de Tokio seguía desplomándose, Leeson se rezagó cada vez más y finalmente huyó del país, aunque poco después fue aprehendido y devuelto a Singapur con el fin de someterlo a juicio. Barings calculó que Leeson ocasionó pérdidas superiores a 1,000 millones de dólares, lo cual llevó a Barings a la quiebra. Posteriormente, el banco holandés ING compró Barings. Las actividades de Leeson en el mercado de instrumentos derivados eran ilegales y constituían una violación a los sólidos controles internos.

Finalmente, Leeson fue a prisión en Singapur (donde también recibió tratamiento por cáncer de colon). El 3 de julio de 1999, Leeson salió de prisión y regresó a Gran Bretaña, su país de origen.<sup>18</sup>

Desde la quiebra de Barings, se han tomado medidas en los bancos para impedir estas consecuencias, aunque sigue habiendo resultados negativos de las transacciones deshonestas. En febrero de 2002, Allied Irish Banks descubrió que un empleado, John Rusnak, de su subsidiaria estadounidense, Allfirst Bank, perdió casi 700 millones de dólares en transacciones de cambio de divisas con instrumentos derivados, el cuarto escándalo cambiario más importante de que se tenga conocimiento. A finales de 2000, las transacciones de Rusnak mostraron una ganancia de 224 millones de dólares, pero el banco no investigó esta utilidad porque estaba ganando mucho dinero con las transacciones. Sin embargo, debido a la volatilidad del mercado estadounidense en ese momento, las impresionantes ganancias de Rusnak se convirtieron rápidamente en pérdidas formidables. AIB sospecha que Rusnak participaba en negocios ficticios y que estaba en colusión dentro o fuera de Allfirst Bank. Rusnak fue sentenciado posteriormente a pasar siete años y medio en la cárcel.

A veces, varios operadores de un banco están implicados en el fraude, en lugar de un solo operador bribón, como sucedió en el caso de Barings. Entre octubre de 2003 y enero de 2004, varios operadores se coludieron para participar en transacciones ilegales y ficticias con opciones de divisas del National Australia Bank, y provocaron pérdidas calculadas en 160 millones de dólares. Cuatro funcionarios del banco estuvieron implicados en el escándalo, todos ellos fueron sentenciados a prisión y dos de los principales delincuentes fueron declarados culpables de influir en los otros operadores para que procesaran transacciones fraudulentas y ficticias de compraventa de divisas.<sup>19</sup> ●



## Servicios bancarios en Argentina

En la primera mitad de 2007, las utilidades de HSBC Holdings PLC alcanzaron niveles máximos históricos mientras el banco se expandía en Asia, América Latina y otros mercados emergentes.<sup>20</sup> HSBC cuenta con que sus inversiones en los mercados emergentes, sobre todo en China, Brasil, Argentina y Vietnam, aumentarán su participación de mercado e incrementarán las utilidades. Sin embargo, apenas seis años antes, HSBC luchaba por sobrevivir en Argentina y apostaba a que la crisis del peso pasaría y Argentina se convertiría en un mercado emergente fundamental para el banco en el futuro.

¿La estrategia fue exitosa? ¿Hay peligros que acechan en los mercados emergentes, en especial en Argentina? La economía de Argentina se desplomó a finales de 2001 y dejó a las empresas locales y extranjeras sufriendo por la escasez de efectivo, un peso devaluado y la carga de una deuda creciente. HSBC perdió 1,100 millones de dólares en 2001 debido a los problemas de Argentina. En el punto más álgido de la crisis, la situación en Argentina era tan inestable que los empleados de HSBC se presentaban a trabajar vestidos con ropa informal, entraban y salían de las oficinas centrales de Buenos Aires a horarios extraños y usaban cualquier entrada, con excepción de la puerta principal, para evitar a los manifestantes y la violencia.

### Algunos antecedentes de HSBC

HSBC, cuyas oficinas generales se localizan en Londres, recibe su nombre de su miembro fundador, Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited, que se estableció en 1865 para permitir el comercio entre China y Europa. A principios del siglo veinte, Hong Kong and Shanghai Banking Corporation estableció oficinas y sucursales principalmente en China y el sureste asiático, aunque también en India, Japón, Europa y América del Norte.

### Adquisiciones y diversificación

Después de la Segunda Guerra Mundial, Hong Kong and Shanghai Banking Corporation se expandió y diversificó sus negocios con adquisiciones y alianzas. Durante la década de 1980, se expandió a Canadá, Australia y Estados Unidos y, en la década de 1990, se desplazó a Brasil y Argentina. En 1991, las empresas miembros del grupo se unieron para constituir HSBC Holdings PLC.

HSBC sigue una estrategia de equilibrio de oportunidades en economías desarrolladas y mercados emergentes, y ahora cuenta con más de 10,000 oficinas en 83 países y tiene cotizaciones en el mercado de valores de Londres, Hong Kong, Nueva York y París. Sus principales líneas de negocios son: banca personal, banca y mercados corporativos y de inversión y banca privada. Sus operaciones de cambio de divisas se clasifican dentro de la organización de mercados.

### Transacciones de cambio de divisas

Aunque HSBC lleva a cabo una amplia variedad de actividades bancarias y se clasifica como el decimotercero banco más grande del mundo en activos totales, es uno de los principales bancos del mundo en el mercado de divisas. HSBC realiza transacciones de cambio de divisas en 75 de sus sitios de tesorería a nivel mundial en 60 países y territorios. Proporciona información sobre el mercado y las transacciones y ofrece consultoría en el área de exposición a riesgos y cómo minimizar el impacto de la volatilidad del mercado sobre sus clientes.

Como se señaló en la tabla 9.4 (p. 349), es el séptimo banco más grande del mundo en participación de mercado en las transacciones de cambio de divisas. Sin embargo, ocupa uno de los primeros cinco lugares en términos de más transacciones con divisas y el tercero en compraventa de divisas latinoamericanas después de Citi y Deutsche Bank. Además de ser el tercer operador más importante de cambio de divisas en América del Sur, HSBC ocupa el primer lugar en transacciones con divisas asiáticas y también en transacciones con el yuan chino.



## HSBC incursiona en Argentina

El ingreso de HSBC a Argentina comenzó en 1997, cuando el banco adquirió Roberts S. A. de Inversiones y cambió su nombre a HSBC Argentina Holdings S. A. Junto con la división bancaria, HSBC adquirió una empresa de seguros generales con la compra de Roberts. En 1994, HSBC se unió a New York Life para integrar una compañía de seguros de vida y retiro, así que la adquisición de Roberts fue un ajuste estratégico tanto en la banca como en los seguros. HSBC Argentina también adquirió empresas dedicadas a la administración de fondos de pensiones y a la atención médica, creando así una cartera diversificada en Argentina.

La perspectiva de HSBC en Argentina parecía buena cuando ingresó al país. En 1998, en su primer año completo de operaciones, el banco registró una pérdida antes de impuestos de 13 millones de dólares, pero obtuvo una utilidad de 67 millones de dólares en 1999 y esperaba que las utilidades continuaran creciendo al 100 por ciento.

## Argentina: un poco de historia económica

Para comprender los problemas que HSBC enfrenta en Argentina es necesario analizar la historia económica de ese país. La economía de Argentina floreció a principios del siglo veinte, cuando creció a una tasa anual de 5 por ciento durante tres años. Atrajo una oleada de capital británico y español y fue clasificado como uno de los 10 países más ricos del mundo, incluso por arriba de Francia y Alemania.

Sin embargo, desde entonces ha ido en decadencia. Cuando Juan Perón gobernó el país de 1946 a 1955, instituyó medidas proteccionistas e imprimió moneda para financiar generosas prestaciones para los trabajadores. La intervención estatal en todos los sectores condujo a una escasa productividad y debilidad estructural de la economía. La inflación asoló al país; hubo dos rachas de hiperinflación en la década de 1980 y dos desplomes bancarios. Como resultado, los argentinos perdieron confianza en el peso e invirtieron en dólares estadounidenses o enviaron su capital al extranjero.

## El advenimiento de la junta monetaria

En 1989, Carlos Menem asumió el control del país y trató de implantar reformas de libre mercado y reestructurar las políticas monetaria y económica. Privatizó muchas empresas estatales, hizo más estricta la administración fiscal y abrió las fronteras del país al comercio. Probablemente, la política más importante que estableció fue la Ley de Convertibilidad, la cual ancló al peso argentino 1 a 1 con respecto al dólar estadounidense y restringió la oferta monetaria a sus reservas de divisas en dólares. Este acuerdo monetario se denominó junta monetaria y se estableció para imponer disciplina al banco central.

**Éxitos** La nueva junta monetaria llevó a cabo lo que se había propuesto hacer: controló la inflación y atrajo inversión. Los inversionistas consideraban que había poco riesgo en invertir en pesos, dada su paridad con el dólar. El sentimiento de que “el peso es tan bueno como el dólar” era fuerte en todo el país. Como había una oferta monetaria estable, la inflación se redujo a casi 0 por ciento durante el resto de la década de 1990 y mantuvo el tipo de cambio a un valor constante. El PIB real creció en 6.1 por ciento de 1991 a 1997 en comparación con 0.2 por ciento de 1975 a 1990.

**Deficiencias** A pesar de estos logros positivos, la junta monetaria también tuvo sus inconvenientes. Redujo la capacidad del gobierno argentino para responder a los impactos externos al permitir que Estados Unidos determinara de hecho el tipo de cambio y la política monetaria de Argentina. La Reserva Federal de Estados Unidos era la que en realidad establecía las tasas de interés; además, había un margen de riesgo por invertir en Argentina.

Este acuerdo fue puesto a prueba en 1995, cuando el peso mexicano se devaluó. Los inversionistas se pusieron nerviosos por la situación de América Latina en general y retiraron sus inversiones de



Argentina. La economía se redujo 4 por ciento y muchos bancos se desplomaron. El gobierno respondió haciendo más estrictas las regulaciones bancarias y los requisitos de capital, y algunos de los bancos más importantes compraron a los más débiles. Argentina aumentó las exportaciones y la inversión, y el país regresó a un crecimiento de 5.5 por ciento.

Por desgracia, el gobierno no tuvo tanta suerte con los resultados obtenidos a finales de la década de 1990. Los precios de los productos básicos, de los que Argentina dependía en gran medida, disminuyeron; el dólar estadounidense se fortaleció frente a otras monedas; el socio comercial más importante de Argentina, Brasil, devaluó su moneda, y aumentó el costo del capital para las economías emergentes. Argentina pronto cayó en una recesión, con una disminución del PIB a 3.4 por ciento en 1999 y un aumento del desempleo a dos dígitos. Argentina, por su fuerte vínculo con el dólar, no podía competir a nivel internacional, sobre todo en Brasil, debido a sus precios altos.

Una forma de corregir este problema consistía en devaluar la moneda para acercarla a su valor fundamental. Argentina no podía devaluar a menos que cancelara la junta monetaria, una medida que quería tomar debido a la popularidad y el éxito pasado de este mecanismo. La única forma de que Argentina podía ser más competitiva era que los precios bajaran. Se estableció la deflación y el gobierno (y algunas empresas privadas) tuvieron dificultades para pagar su deuda porque no estaban recaudando ingresos suficientes. Los bancos habían prestado dólares a tasas de interés de 25 por ciento aunque se suponía que el riesgo era bajo.

**La carga de la deuda** Argentina adquiría una deuda pública cada vez más exorbitante. Cuando sobrevino la recesión, la recaudación tributaria cayó y el gasto aumentó para pagar los costos de un desempleo más alto. La evasión fiscal es excesivamente alta en Argentina, pero el gobierno hizo poco para atacar el problema. El presupuesto pasó de un superávit de 1.2 por ciento del PIB en 1993 a un déficit de 2.4 por ciento en 2000. El aumento del monto de los pagos de las tasas de interés se agregó también al déficit presupuestario creciente. De 1991 al 2000, el monto de los pagos de las tasas de interés aumentó de 2,500 a 9,500 millones de dólares anuales. Esto consumió la economía aún más, ya que la mayor parte de este dinero pasó a manos de inversionistas extranjeros. Esta “discordancia” monetaria, lo cual significa que la mayoría de la deuda se mantenía en una moneda, pero los activos en otra, era importante en Argentina y a la postre resultaría ser desastrosa.

**Perplejidades políticas y problemas monetarios** Los políticos se dieron cuenta de que podían hacer poco para ayudar a la economía en dificultades. Modificaron un poco los aranceles y finalmente la junta monetaria. Fijaron el peso a la mitad del dólar y a la mitad del euro para los exportadores. La idea de la devaluación atemorizó a los inversionistas y ocasionó que las tasas de interés subieran aún más. El gobierno recurrió a los bancos, ya que era incapaz de cubrir el pago de intereses y no estaba dispuesto a declararse en suspensión de pagos.

El gobierno de Menem había fortalecido al sistema bancario, sobre todo al banco central, pero su sucesor, Fernando de la Rúa, dio un golpe aplastante al sector, ya que obligó a los bancos a comprar bonos gubernamentales. Esto desencadenó una estampida bancaria y los argentinos retiraron alrededor de 15,000 millones de dólares entre julio y noviembre de 2001. En un intento desesperado para salvar a la industria, de la Rúa impuso un límite de 1,000 dólares al mes a los retiros bancarios el 1 de diciembre. En cuestión de días, el país dejó de pagar 155 millones de dólares de deuda pública, el incumplimiento más grande en la historia del mundo. Cuando alborotadores y saqueadores salieron a las calles, de la Rúa renunció.

Argentina batalló para encontrar un presidente que fuera adecuado para el puesto. Pasó por un total de cinco presidentes en cuatro meses y finalizó con Eduardo Duhalde. El gobierno abandonó la junta monetaria en enero de 2002 y dejó que el peso flotara frente al dólar. El peso comenzó a caer rápidamente, así que el gobierno gastó alrededor de 100 millones de dólares diarios (hasta sumar un total de 1,200 millones de dólares) para apuntalar el valor. Aún seguía saliendo dinero del sistema bancario (alrededor de 50 millones de dólares diarios), debido a que los tribunales habían anulado el congelamiento de los retiros.

En marzo de 2002, Duhalde impuso nuevas restricciones al mercado de divisas. Los particulares no podían comprar más de 1,000 dólares diarios y las empresas no más de 10,000 dólares diarios. Los bancos y las empresas tenían restricciones en cuanto a la cantidad de dólares que podían mantener y la cantidad de dinero que podían enviar al extranjero. Las casas de cambio podían operar sólo tres o cuatro horas diarias, en comparación con las siete horas habituales.

Sin embargo, los tribunales seguían anulando las políticas establecidas por el gobierno y la policía empezó a arrestar a los gerentes bancarios que no acataban los fallos. Incapaz de impedir la creciente salida de dinero del sistema, Duhalde cerró todos los bancos durante una semana. Mientras tanto, propuso convertir obligatoriamente miles de millones de dólares en depósitos bancarios a bonos de interés bajo. El senado rechazó la propuesta del presidente en cuanto a los bonos, enviándolo de nuevo al inicio.

Para reparar su economía, Argentina buscó la ayuda del Fondo Monetario Internacional (FMI). Sin embargo, el FMI siguió rechazando las solicitudes de ayuda de Argentina hasta que pusiera en marcha algunos cambios drásticos en la política cambiaria, la política fiscal y el sistema bancario. En un intento por encontrar a alguien a quien culpar, Duhalde comenzó a criticar a los bancos de propiedad extranjera, como HSBC, por no inyectar más dinero de sus oficinas centrales al sistema.

**La crisis del peso** El banco central imprimió pesos para mantener la solvencia de los bancos, pero esto produjo mayor inflación. Los gobiernos nacional y provinciales también usaron billetes bonos, que son casi moneda, para pagar muchas de sus deudas. Este billete se intercambiaba en las transacciones diarias y sorprendentemente mantuvo su valor frente al peso. Casi un año después del congelamiento original de los depósitos bancarios, el gobierno levantó las restricciones que quedaban sobre los retiros de efectivo de los bancos y alivió la presión financiera sobre el sistema bancario.

En mayo de 2003, Néstor Kirchner se convirtió en el nuevo presidente de Argentina, sustituyendo a Duhalde. Bajo la guía de Kirchner y el ministro de economía, Roberto Lavagna, la economía de Argentina repuntó de manera considerable. Aunque el país experimentó hiperinflación después de abandonar el tipo de cambio del peso ligado al dólar, el peso devaluado es ahora una de las causas de la recuperación económica. El peso se cotizaba en 0.9920 por dólar el 31 de diciembre de 2001, pero había bajado a 3.39 pesos el 31 de diciembre de 2002.

En los años siguientes, el peso se fortaleció y alcanzó una cotización de poco menos de 2.8 pesos por dólar, pero se ha ido debilitando poco a poco desde mediados de 2003 y se cotizaba en 3.12260 el 31 de julio de 2007. El peso es casi 70 por ciento más barato frente al dólar de lo que era en la década de 1990, y ha producido un aumento en las exportaciones de productos agrícolas y otras materias primas. La devaluación también ha producido una nueva inversión extranjera directa y más negocios con Brasil.

**Negociaciones con el FMI** A pesar del crecimiento económico estimulado por el peso devaluado, Argentina seguía agobiada por su enorme deuda con los acreedores privados y el FMI. De mediados de 2002 a la primavera de 2003, Argentina y el FMI no lograron ponerse de acuerdo sobre las condiciones de la ayuda del FMI. Argentina dejó de efectuar pagos de la deuda tanto al FMI como al Banco Mundial, aduciendo que no haría ningún pago si no contaba con la garantía de ayuda del FMI. Sin embargo, el FMI se negó a otorgar dicha ayuda a Argentina sin la implementación de ciertas reformas económicas, que incluían recortes en el gasto y la reestructuración del sector bancario. Cuatro meses después de su triunfo electoral, Kirchner y el FMI acordaron cerrar un trato que permitiría a Argentina pagar sólo los intereses de la deuda de 21,000 millones de dólares en los próximos tres años.

Para pagar la mayor parte de la deuda, incluido el interés vencido, Argentina propuso un plan a sus acreedores en el que les pedía que cancelaran 70 por ciento del valor presente neto de los bonos gubernamentales en su poder. La mayoría de los acreedores aceptaron con renuencia, y en febrero de 2005, Argentina concluyó la más grande reestructuración de deuda de la historia. Sin embargo, Argentina todavía tiene deudas con valor de casi 75 por ciento de su producción económica anual y el país tiene que llegar a un acuerdo sobre un nuevo préstamo con el FMI tan pronto como sea posible.

## La reacción de HSBC

La reacción de HSBC ante la crisis fue similar a la de otros bancos del país. Se vio obligado a reestructurar los préstamos y a evaluar si valía la pena correr el riesgo de continuar sus operaciones ante la inestabilidad política y económica del país. Debido en parte a la depreciación del peso, HSBC perdió 977 millones de dólares en América Latina en 2001, en comparación con una utilidad de 324 millones de dólares en 2000. En general, HSBC Holdings duplicó el monto de la deuda incobrable a 2,400 millones de dólares y las utilidades antes de impuestos se redujeron en 14 por ciento en 2001.

## El problema con la pesificación

Debido a la *pesificación* instituida por el gobierno argentino, los reembolsos de los préstamos a HSBC se redujeron en forma importante. En junio de 2002, HSBC rechazó el pago de un préstamo realizado por Pérez Companc, una empresa matriz de energía eléctrica, debido a que el pago era en pesos. El préstamo original era de 101 millones de dólares y Pérez ofreció un pago de 104.57 de pesos que sólo equivalían a 28 millones de dólares a las tasas de mercado. HSBC argumentó que la deuda no estaba incluida en la pesificación.

A pesar de las primeras pérdidas después del colapso económico inicial, HSBC permaneció en Argentina durante toda la crisis financiera y la recuperación tumultuosa. HSBC pagó todas sus obligaciones externas y ha continuado capitalizando a su subsidiaria argentina para mantener su estabilidad. Sin embargo, después de la crisis inicial, HSBC se negó a inyectar nuevo capital a las operaciones argentinas, lo que obligó al banco a operar con fondos generados en Argentina. Después de sufrir una pérdida de 210 millones de dólares en 2002, la subsidiaria argentina de HSBC registró utilidades de 48 y 156 millones de dólares en 2003 y 2004, respectivamente. ■

## PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son los principales factores que ocasionaron la caída del valor del peso frente al dólar?
2. ¿Cuál ha sido la experiencia de Argentina con el FMI? ¿El FMI ha sido de alguna ayuda o no?
3. ¿Cómo ha afectado la caída del valor del peso las oportunidades de negocios para las empresas que funcionan en Argentina y para la exportación e importación?
4. ¿Debe HSBC invertir más dinero en sus operaciones de Argentina? ¿Qué factores deben vigilar mientras toman la decisión?

## RESUMEN

- Una divisa es dinero denominado en la moneda de otro país o grupo de países. El tipo de cambio es el precio de una moneda.
- El mercado de divisas está dominado por los bancos ubicados en los grandes centros financieros, pero otras instituciones financieras, como los bancos locales y regionales, y las instituciones no financieras, como las corporaciones y gobiernos, también participan en el mercado cambiario.
- Los operadores hacen transacciones de cambio de divisas por teléfono o por medios electrónicos, sobre todo a través de Reuters, EBS o Bloomberg.
- El mercado de divisas se divide en el mercado secundario extrabursátil (OTC) y el mercado de instrumentos negociados en la bolsa de valores.

- El mercado de divisas tradicional está compuesto por los mercados spot, forward e intercambios (swaps) de divisas. Otros instrumentos de divisas fundamentales son los intercambios monetarios, las opciones y los futuros.
- Las transacciones spot implican el intercambio de moneda al segundo día después de la fecha en que dos operadores acuerdan efectuar la transacción.
- Las transacciones forward directas implican el intercambio de moneda tres o más días después de la fecha en que los operadores acuerdan realizar la transacción. Un intercambio (swap) de divisas es una transacción simultánea spot y forward.
- Se negocian diariamente alrededor de 3.2 billones de dólares en divisas. El dólar es la moneda que se negocia con mayor frecuencia en el mundo (en un extremo de 86.3 por ciento de todas las transacciones) y Londres es el mercado de divisas más importante del mundo.
- Los operadores de divisas cotizan los tipos de cambio de subasta (compra) y oferta (venta) de las divisas. Si la cotización se realiza con los términos norteamericanos, el agente cotiza la moneda extranjera como el número de dólares y centavos por unidad de la moneda extranjera. Si la cotización se realiza con los términos europeos, el agente cotiza el número de unidades de moneda extranjera por dólar. El numerador se llama *divisa cotizada* y el denominador es la *divisa base*.
- Si se espera que la moneda extranjera de un contrato forward se fortalezca en el futuro (que el equivalente en dólares de la moneda sea mayor en el mercado forward que en el mercado spot), la moneda se vende con una prima. Si ocurre lo contrario, se vende con descuento.
- Una opción es el derecho, pero no la obligación, de comprar o vender divisas en el futuro. Las opciones se pueden negociar OTC o en una bolsa de valores.
- Un futuro de divisas es un instrumento negociado en la bolsa de valores que garantiza un precio futuro para la compraventa de divisas, pero los contratos son por un monto determinado y tienen una fecha de vencimiento específica.
- Las empresas trabajan con operadores de cambio de divisas para efectuar transacciones con divisas. Los operadores también trabajan unos con otros y compran y venden divisas por medio de corredores personales, servicios de corretaje electrónico, o directamente con otros operadores bancarios. Las transacciones de cambio de divisas por Internet se están volviendo cada vez más importantes.
- Las principales instituciones que compran y venden divisas son los grandes bancos comerciales y de inversión y las bolsas de valores. Los bancos comerciales y de inversión manejan una variedad de monedas diferentes de todo el mundo. En el CME Group y la Bolsa de Valores de Filadelfia se negocian los futuros y opciones de divisas.
- Las empresas usan moneda extranjera para liquidar transacciones relacionadas con importaciones y exportaciones de bienes y servicios, para inversiones en el extranjero y para ganar dinero por medio del *arbitraje* o *especulación*.

## TÉRMINOS CLAVE

arbitraje (p. 354)

arbitraje de intereses (p. 354)

Banco de Pagos Internacionales (BPI)  
(p. 336)

carta de crédito (L/C) (p. 352)

carta de crédito confirmada (p. 352)

carta de crédito irrevocable (p. 352)

carta de crédito revocable (p. 352)

Chicago Mercantile Exchange (CME)  
Group (p. 349)

contrato de futuros (p. 337)

cotización directa (p. 341)

cotización indirecta (p. 341)

descuento forward (o prima forward)  
(p. 345)

divisa base (p. 341)

divisa cotizada (p. 341)

divisas (p. 335)

especulación (p. 353)

fondo de cobertura (p. 337)

giro (o letra de cambio comercial) (p. 352)

instrumento derivado (p. 337)

intercambio (swap) de divisas (p. 337)

intercambio monetario (p. 337)

letra de cambio a la vista (p. 352)  
 letra de cambio a plazo (p. 352)  
 margen (p. 341)  
 mercado de divisas (p. 335)  
 oferta (p. 341)

opción (p. 337)  
 subasta (p. 341)  
 términos europeos (p. 341)  
 términos norteamericanos (p. 341)  
 tipo de cambio (p. 335)

tipo de cambio spot (p. 337)  
 transacción interbancaria (p. 345)  
 transacción spot (p. 337)  
 transacciones forward directas (p. 337)

## NOTAS FINALES

- 1 *Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes:* "Immigrants Sent 3.7 Billion Euros from Spain to Latin America in 2006, Says IDB Fund", comunicado de prensa, Banco Interamericano de Desarrollo, 5 de junio de 2007; "Remittances to Latin America and the Caribbean to Top \$100 Billion a Year by 2010, IDB Fund Says", comunicado de prensa, Banco Interamericano de Desarrollo, 18 de marzo de 2007; Marla Dickerson, "Cash Going to Mexico Likely to Start at a Bank", *Los Angeles Times*, 14 de febrero de 2007: 21; Miriam Jordan, "U.S. Banks Woo Migrants, Legal or Otherwise", *Wall Street Journal* (Edición Oriental), 11 de octubre de 2006: B1; Ioan Grillo, "Wired Cash", *Business Mexico*, 12:12/13:1 (2003): 44; Julie Rawe, "The Fastest Way to Make Money", *Time*, 23 de junio de 2003: A6; Rosa Salter Rodríguez, "Money Transfers to Mexico Peak as Mother's Day Nears", *The (Fort Wayne, IN) Journal Gazette*, 1 de mayo de 2005: 1D; Deborah Kong, "Mexicans Win Back Fee on Money They Wired", *Grand Rapids (MI) Press*, 19 de diciembre de 2002: A9; Karen Krebsbach, "Following the Money", *USBanker*, septiembre de 2002: 62; Tyche Hendricks, "Wiring Cash Costly for Immigrants", *San Francisco Chronicle*, 24 de marzo de 2002: A23; Nancy Cleeland, "Firms Are Wired into Profits", *Los Angeles Times*, 7 de noviembre de 1997: 1; David Fairlamb, Geri Smith, and Frederick Blafour, "Can Western Union Keep On Delivering?", *Business Week*, 29 de diciembre de 2003: 57; Heather Timmons, "Western Union: Where the Money Is—In Small Bills", *Business Week*, 26 de noviembre de 2001: 40.
- 2 Sam Y. Cross, *All About the Foreign Exchange Market in the United States* (Nueva York: Federal Reserve Bank of New York, 1998), p. 9.
- 3 Cross, *All About the Foreign Exchange Market*, p. 9.
- 4 Banco de Pagos Internacionales, "Central Bank Survey of Foreign Exchange and Derivatives Market Activity in 2007" (Basila: BPI, diciembre de 2007): 5-8.
- 5 Cross, *All About the Foreign Exchange Market*, p. 31.
- 6 Banco de Pagos Internacionales, "Central Bank Survey", p. 1.
- 7 Cross, *All About the Foreign Exchange Market*, p. 19.
- 8 Banco de Pagos Internacionales, "Central Bank Survey", p. 10.
- 9 Brian Dolan, "Tailoring Your Technical Approach to Currency Personalities", 26 de julio de 2007: [www.forex.com/currency\\_pairs.html](http://www.forex.com/currency_pairs.html).
- 10 Cross, *All About the Foreign Exchange Market*, p. 12.
- 11 Véase "Foreign Exchange Poll 2007: Methodology", *Euromoney*, mayo de 2007.
- 12 Deborah Kimbell, "E-FX Takes Another Step Forward", *Euromoney*, febrero de 2005: 1.
- 13 Peter Garnham, "Reuters Reveals Ambitions on Launch of FXMarketSpace", *Financial Times*, 26 de marzo de 2007: 21.
- 14 Boletín de prensa de PHLX, "The Philadelphia Stock Exchange and the Philadelphia Board of Trade to Expand World Currency Product Line with Launch of Options and Futures on Major Currencies", 27 de abril de 2007: <http://phlx.com/news/pr2007/07pr042707.htm>.
- 15 Steve Bills, "State St.'s Forex Deal a Lure for Hedge Funds", *American Banker*, 23 de enero de 2007: 10.
- 16 Steve Bills, "Barclays Seeking Forex Boost via Online Offerings", *American Banker*, 10 de octubre de 2006: 17.
- 17 Más específicamente, Leeson no compró en realidad los contratos directamente, sino que más bien pagó un cierto porcentaje del valor del contrato, conocido como *margen*. Cuando el mercado de valores se desplomó, el contrato de futuros del índice se volvió más riesgoso, y el corredor que vendió el contrato exigió a Leeson que incrementara el monto del margen.
- 18 "The Collapse of Barings: A Fallen Star", *The Economist*, 4 de marzo de 1995: 19-21; Glen Whitney, "ING Puts Itself on the Map by Acquiring Barings", *Wall Street Journal*, 8 de marzo de 1995: B4; John S. Bowdidge and Kurt E. Chaloupecky, "Nicholas Leeson and Barings Bank Have Vividly Taught Some Internal Control Issues", *American Business Review*, enero de 1997: 71-77; "Trader in Barings Scandal Is Released from Prison", *Wall Street Journal*, 6 de julio de 1999: A12; Ben Dolven, "Bearing Up", *Far Eastern Economic Review*, 15 de julio de 1999: 47; "Nick Leeson and Barings Bank", [bbc.co.uk](http://bbc.co.uk), at [www.bbc.co.uk/crime/caseclosed/nickleeson.shtml](http://www.bbc.co.uk/crime/caseclosed/nickleeson.shtml) (se ingresó a la página el 19 de mayo de 2005); Nick Leeson and Edward Whitley, *Rogue Trader* (Londres: Little Brown: 1996), p. 272.
- 19 "The Ogre Returns", *The Economist*, 14 de febrero de 2002: [www.economist.com](http://www.economist.com); Conor O'Clery and Siobahn Creation, *Panic at the Bank: How John Ruskak Lost AIB \$700,000,000* (Dublin: Gill & Macmillan, 2002), p. 256; Darin Tyson-Chan, "NAB Rogue Traders Jailed", *Money Management*, 13 de julio de 2006: 14.
- 20 *Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes:* HSBC website: [www.hsbc.com](http://www.hsbc.com); Dean Baker and Mark Weisbrot, "What Happened to Argentina", *Center for Economic and Policy Research*, 31 de enero de 2002: [www.cepr.net/IMF/what\\_happened\\_to\\_argentina.htm](http://www.cepr.net/IMF/what_happened_to_argentina.htm); "A Decline Without Parallel", *The Economist*, 28 de febrero 2002: [www.economist.com](http://www.economist.com); "HSBC/Argentina—2: To Work with the Argentine Govt.", *Dow Jones*, 4 de marzo de 2002: <http://216.239.37.100/search?q=cache:Nmw7jFQFeREC:sg.biz.yahoo.com/020304/15/2k8tv.html+hsbc+argentina&hl=en&ie=UTF-8>; "Argentina Hits HSBC Profits", *BBC News*, 4 de marzo de 2002: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/1853342.stm>; Larry Rohter, "Peso Down Steeply, Argentines Strengthen Currency Curbs", *New York Times*, 26 de marzo de 2002: [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com); "Sympathy, But No Cash", *The Economist*, 22 de abril de 2002: [www.economist.com](http://www.economist.com); Rohter, "Argentine President Unveils Crisis Legislation", *New York Times*, April 23, 2002: [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com); "Scraping Through the Great Depression", *The Economist*, 30 de mayo de 2002: [www.economist.com](http://www.economist.com); "Spoil for Choice," *The Economist*, 31 de mayo de 2002: [www.economist.com](http://www.economist.com); "HSBC Rejects Perez Companc Peso Debt Payment," Reuters, 21 de junio de 2002: [www.reuters.com](http://www.reuters.com); "Carving Up the Scraps of Power", *The Economist*, 5 de septiembre de 2002: [www.economist.com](http://www.economist.com); "Duhalde Sifts Budget Priorities, Raising

Federal Wages, Benefits", *Wall Street Journal*, 10 de septiembre de 2002: [www.wsj.com](http://www.wsj.com); Andrew B. Abel and Ben S. Bernanke, *Macroeconomics* (Reading, MA: Addison-Wesley, 2003), pp. 20–22; Colin Barraclough, "Reversal of Fortune", *Business Week*, 9 de mayo de 2005: 56; "Menem Pulls Out of Argentina Race", *BBC News*, 15 de mayo de 2003: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/americas/3025841.stm>;

"Argentina Wins Vital IMF Deal", *BBC News*, 11 de septiembre de 2003: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/3098590.stm>; "Argentina Takes Hard Line on IMF", *BBC News*, 28 de febrero de 2005: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/4304317.stm>; "Top 50 Banks in the World", *Bankers Almanac*: <http://www.bankersalmanac.com/addcon/infobank/wldrnk.aspx>.



# 10

capítulo diez

## La determinación de los tipos de cambio

### Objetivos

- Describir el Fondo Monetario Internacional y su función en la determinación de los tipos de cambio
- Analizar los principales acuerdos del tipo de cambio que usan los países
- Explicar cómo funciona el sistema monetario europeo y cómo el euro se convirtió en la moneda de la eurozona
- Identificar los principales determinantes de los tipos de cambio
- Demostrar cómo los gerentes tratan de pronosticar los movimientos de los tipos de cambio
- Explicar cómo los movimientos de cambio influyen en las decisiones de negocios

*Un intercambio justo  
no provoca riñas.*

—Proverbio danés



## CASO: El Salvador adopta el dólar estadounidense

El Salvador, que tiene 6.5 millones de habitantes, es el país más pequeño y más densamente poblado de América Central (véase el mapa 10.1) y tiene una superficie aproximada del tamaño del estado de Massachusetts de Estados Unidos.<sup>1</sup> El Salvador es miembro del Mercado Común Centroamericano (MCCA), que también incluye a Costa Rica, Guatemala, Honduras y Nicaragua, desde que se constituyó en 1960. También fue el primero de los países centroamericanos en firmar el tratado CAFTA-DR el 1 de marzo de 2006, que promueve relaciones comerciales más estrechas con Estados Unidos.

Latina han adoptado el dólar como moneda: Panamá, que adoptó el dólar cuando obtuvo la independencia de Colombia hace más de un siglo, y Ecuador, que dolarizó su economía en 2000 como medio para eliminar la hiperinflación.

### ¿Por qué el dólar?

¿Por qué El Salvador adoptó el dólar? La economía de El Salvador tiene lazos estrechos con la economía estadounidense. En el momento del cambio al dólar, Estados Unidos importaba

**MAPA 10.1 El Salvador**



El país más pequeño y más densamente poblado de América Central vinculó su moneda al dólar estadounidense en 1994. La decisión era conveniente: Estados Unidos compra más de dos terceras partes de las exportaciones del país y unos dos millones de salvadoreños que viven en el extranjero (la mayoría en Estados Unidos) envían aproximadamente 2,000 millones de dólares anuales a sus parientes en casa, más o menos 16% del PIB de El Salvador.

*Fuente:* Datos de la Agencia Central de Inteligencia, *World Factbook*, en [www.cia.gov](http://www.cia.gov) (se ingresó a la página el 19 de octubre de 2007).

### VINCULACIÓN DEL COLÓN AL DÓLAR

En 1994, el gobierno de El Salvador decidió vincular el colón, la moneda del país, al dólar estadounidense (USD). En 2001, el gobierno decidió eliminar el colón y adoptar el dólar como moneda. El Salvador es ahora uno de los 41 países que han adoptado un régimen cambiario en el que no tienen moneda propia. Entre los otros países que no tienen moneda propia están los miembros de la Unión Europea, que han adoptado el euro, como se explicó brevemente en el capítulo 8 y más adelante en forma más detallada, así como los 14 países africanos que son miembros de la zona del franco CFA.

El Salvador es uno de los nueve países que usan otra divisa como moneda de curso legal. Otros dos países de América

más de dos tercios de las exportaciones de El Salvador. Además, más de 2 millones de salvadoreños vivían en Estados Unidos y mandaban a casa cerca de 2,000 millones de dólares a sus parientes. Esto equivale a más de cuatro veces el total de exportaciones de mercancías de El Salvador y casi una séptima parte del PIB de El Salvador. Con el cambio al dólar, las empresas y el gobierno de El Salvador pudieron tener acceso a tasas de interés más bajas porque la dolarización eliminó, o por lo menos redujo, el riesgo de la devaluación e infundió más confianza en los bancos extranjeros para otorgar préstamos a El Salvador. Las tasas de préstamos corporativos figuran entre las más bajas de América Latina, y el crédito al consumo aumentó cuando las tasas de interés más bajas hicieron más atractivos los préstamos.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 8, presentamos el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana (CAFTA-DR) como un tratado de libre comercio planeado para reducir los aranceles entre Estados Unidos, por un lado, y seis países latinoamericanos, por el otro. También señalamos que, a pesar de que hay siete países signatarios, se trata en realidad de un acuerdo bilateral.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 3 explicamos la importancia del papel de la influencia gubernamental en el entorno económico en el que las empresas, tanto nacionales como extranjeras, deben operar. Aquí hablamos de un caso de cambio imprevisible en el entorno económico de un país: aunque el gobierno trata por lo general de conseguir consenso para apoyar decisiones políticas importantes, los giros inesperados de la política son una realidad incontrovertible en el entorno de los negocios internacionales.

### Ecuador: el caso de prueba

La situación de Ecuador era un poco diferente de la de El Salvador, pero vinculó su moneda al dólar en 2000. La población de Ecuador es del doble de la de El Salvador y su PIB es de un poco menos del doble de la de ese país. Además, no depende del mercado estadounidense en la misma medida que El Salvador. Cuando Ecuador decidió dolarizar su economía, el presidente se hallaba inmerso en una crisis política y el anuncio de la dolarización fue completamente inesperado. En 1999, la inflación de los precios al consumidor era de 52.2 por ciento, la más alta de América Latina. Hasta febrero de 1999, el banco central había mantenido un sistema de ajuste gradual del tipo de cambio. Sin embargo, la presión sobre la moneda obligó al banco central a abandonar el tipo de cambio fijo y permitir que la moneda flotara libremente. No tardó en devaluarse 65 por ciento en 1999.

En ese momento, Panamá era el único país de América Latina que se había dolarizado, aunque Argentina había vinculado oficialmente su moneda al dólar, por lo que Ecuador se consideró como un caso de prueba que muchos pensaron que se propagaría a otros países de América Latina, en especial a El Salvador. Un funcionario del Banco Mundial, al analizar las razones de la decisión de Ecuador, apuntó que “la mayoría de los países tienen una gran cantidad de deuda en dólares, mantienen un elevado porcentaje de sus reservas extranjeras en dólares y celebran contratos indexados al dólar”.

Además, Ecuador, miembro de la OPEP, genera la mayor parte de sus ingresos en divisas del petróleo, cuyo precio también está denominado en dólares. Una diferencia entre Ecuador y El Salvador es que Ecuador mantiene su moneda, el sucre (ESC), pero la vincula a un tipo de cambio fijo con respecto a dólar de ESC 25,000 por USD (en fechas recientes se ajustó a ESC 25,050). El Salvador ya no usa su moneda, sino que en su lugar usa el dólar.

**Resultados de la prueba** El experimento de Ecuador con la dolarización ha sido exitoso, pero no fácil. Cuando la dolarización se hizo oficial en 2000, la inflación aumentó a 96.1 por ciento. Sin embargo, disminuyó a 29.2 por ciento en 2001, menos de 20 por ciento en 2002, menos de 7 por ciento en 2003, y una estimación de 3.4 por ciento en 2006. Sin embargo, en virtud de que 70 por ciento de la población vive por debajo del nivel de pobreza, Ecuador tiene todavía problemas políticos y económicos que la dolarización no remediará por sí sola. Además, la elección del presidente del ala izquierda radical Rafael Correa, que asumió el cargo el 1 de enero de 2007, y la designación de un nuevo presidente del banco central que no apoya con entusiasmo el programa de dolarización podría dar por resultado nuevos cambios.

## EL INCONVENIENTE DE LA DOLARIZACIÓN

Como señalamos, hay muchas ventajas de la dolarización, pero, ¿cuáles son las desventajas? Considérense los vecinos de El Salvador. Cuando El Salvador se dolarizó, más de dos terceras partes de sus exportaciones estaban destinadas a Estados Unidos. En 2003, eso había cambiado: 19.4 por ciento de las exportaciones de El Salvador iban a Estados Unidos, lo cual colocaba a este último país en el lugar número dos después de Guatemala. Cuatro de los cinco destinos más importantes de los productos salvadoreños eran países del MCCA. Por el lado de las importaciones, Estados Unidos era el proveedor más importante de El Salvador, con 34.2 por ciento del mercado. Los cinco principales países de origen de las importaciones de El Salvador eran Estados Unidos, Guatemala, la UE, México y Ecuador.

De estos países, México tiene vínculos estrechos con el dólar debido al TLCAN, Ecuador está dolarizado y la moneda de Guatemala también está muy estrechamente relacionada con el dólar, aunque de manera oficial se considera que tiene una moneda de flotación libre. Sin embargo, del 1 de enero de 2002 al 31 de diciembre de 2004, el quetzal guatemalteco se fortaleció frente al dólar en alrededor de 3 por ciento. Por tanto, 55.8 por ciento de las importaciones de El Salvador provenía de países que estaban fuertemente ligados al USD.

### Ajuste gradual del tipo de cambio y bandas de tipos móviles

Los otros vecinos de El Salvador en América Central tenían diferentes regímenes cambiarios. Costa Rica y Nicaragua tenían *ajustes graduales del tipo de cambio*, lo que significa que sus monedas se ajustaban periódicamente en respuesta a indicadores seleccionados, como las tasas relativas de inflación en comparación con las de sus principales socios comerciales. Sin embargo, el cambio no es tan extremo como sería el caso de un régimen de flotación independiente. Desde 2002, el colón costarricense ha caído 43.9 por ciento frente al dólar y el córdoba nicaragüense se ha devaluado 26.5 frente al dólar.

El Fondo Monetario Internacional clasificó oficialmente al lempira hondureño como un tipo de cambio dentro de una *banda de tipos móviles*, lo que significa que el lempira mantiene un valor de más o menos 1 por ciento con respecto a un tipo central. Da un poco más de flexibilidad al valor de su moneda, y el lempira ha caído aproximadamente 15 por ciento con respecto al dólar desde 2002. La única moneda que se ha mantenido casi a la par del valor del dólar desde 2002 es el quetzal guatemalteco.

## SOBREVIVIENDO A LA DOLARIZACIÓN

El problema que esto crea para las empresas salvadoreñas es que cada vez tienen más dificultades en los mercados de exportación debido a la fortaleza de su moneda frente a las de sus vecinos centroamericanos. ¿Cómo pueden competir con empresas de Nicaragua y Honduras cuando esas monedas se han devaluado frente al dólar? Eso significa que las empresas nicaragüenses y hondureñas están adquiriendo una ventaja enorme en costos en los mercados de exportación. El Salvador ha tenido que recurrir a nuevas fuentes de crecimiento, como el transporte marítimo, turismo y comunicaciones, para evitar que su economía resulte afectada por los costos más altos en relación con los de sus vecinos.

**Caso: Fresco Group S. A.** Muchas empresas salvadoreñas han tenido que modificar la manera en que hacen negocios. Fresco Group S. A., una empresa textil de propiedad familiar en El Salvador, ha batallado para competir. Aunque la empresa consiguió préstamos a bajo costo para financiar una expansión de sus instalaciones, ha tenido que dejar de coser prendas simplemente para crear diseños, conseguir materiales y fabricar ropa con base en un solo boceto.

En esencia, Fresco Group ha tenido que atender el mercado de lujo y dejar la fabricación de ropa económica a otras empresas centroamericanas que se han beneficiado de monedas débiles. Además, a Fresco Group le preocupa su capacidad para competir con compañías textiles de India y China, porque las cuotas de telas y prendas se eliminaron en 2005. La gerencia se pregunta si podrán cambiar al mercado de lujo con suficiente rapidez y convencer a los clientes de que su tamaño pequeño y mayor flexibilidad superarán la desventaja en costos que ocasiona el dólar fuerte en relación con las otras monedas de América Central.

### El futuro de la dolarización en El Salvador

¿Debe El Salvador continuar usando el dólar como moneda? ¿Es posible que los otros miembros del MCCA adopten una economía basada en el dólar conforme avanzan hacia una integración más estrecha y afiliación con el CAFTA-DR? El Salvador espera que las remesas de los salvadoreños que viven en el extranjero, el aumento de la inversión extranjera directa y la reducción de las barreras comerciales con otros países contribuyan a estimular la economía y compensen los inconvenientes de la dolarización.

Con el advenimiento del CAFTA-DR, el comercio de El Salvador con Estados Unidos volvió a repuntar. A finales de 2006, 57.1 por ciento de las exportaciones de El Salvador iban a Estados Unidos y 40.5 por ciento de sus importaciones procedían de Estados Unidos. ¿Este vínculo más cercano con Estados Unidos será algo bueno a la larga, o el país necesita diversificar su comercio como lo hizo con cuando puso en marcha por primera vez el programa de dolarización?



### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al llegar al capítulo 11, señalaremos que cuando un país emprende un cambio de política integral sobre el cual las empresas (nacionales o internacionales) no tienen control, deben reexaminar cada eslabón de su cadena de valor (las actividades colectivas requeridas para mover los productos desde la compra de los materiales, pasando por las operaciones, hasta la distribución final). Aquí observamos que un cambio en el régimen cambiario de una nación es sólo uno de los cambios en las condiciones económicas que las empresas extranjeras no pueden controlar.

## Introducción

Como aprendimos en el capítulo 9, un tipo de cambio representa el número de unidades de una moneda que se necesita para adquirir una unidad de otra moneda. Aunque esta definición parece simple, es importante que los gerentes entiendan cómo los gobiernos establecen un tipo de cambio y qué lo hace variar. Esta comprensión puede ayudarles tanto a pronosticar las variaciones del tipo de cambio como a tomar decisiones sobre los factores de negocios sensibles a dichas variaciones, como el abastecimiento de materias primas y componentes, el lugar de la manufactura y el ensamblaje y la selección de los mercados finales.

**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

Recuerde que dedicamos el capítulo 9 a analizar el **mercado de divisas**, las maneras en que se cotizan y negocian las divisas y los distintos instrumentos que se usan para comprar y vender divisas. En este capítulo, la atención se centrará en las formas en que se determinan los valores de las monedas, tomando especialmente en consideración las funciones de los gobiernos y los caprichos del mercado.

El FMI se organizó para fomentar la estabilidad del tipo de cambio y facilitar el flujo internacional de divisas.

**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

En el capítulo 8, hablamos del establecimiento de la Organización de las Naciones Unidas y la creación subsiguiente de varias organizaciones auxiliares de la ONU, como el **FMI**. En la actualidad, el FMI está en condiciones de influir en la política económica de los países miembros de la ONU, y en el capítulo que cerró el capítulo 9 se narra el papel del FMI en exigir a Argentina la adopción de políticas económicas estrictas como condición para otorgarle financiamiento durante la crisis de la deuda de 2002.

El Acuerdo de Bretton Woods estableció una paridad, o valor de referencia, para cada moneda cotizada inicialmente en función del oro y el dólar estadounidense.

La cuota del FMI es la suma de la aportación total de cada país, la cual se convierte en una reserva de dinero de la que el FMI puede hacer retiros para prestar a otros países. Constituye la base del derecho a voto de cada país, es decir, cuanto mayor sea su cuota individual, más votos tendrá el país.

## El Fondo Monetario Internacional

En 1944, hacia el final de la Segunda Guerra Mundial, los principales gobiernos aliados se reunieron en Bretton Woods, New Hampshire, para determinar lo que se necesitaba para proporcionar estabilidad económica y crecimiento al mundo de la posguerra. Como resultado de las reuniones, el **Fondo Monetario Internacional (FMI)** se fundó oficialmente el 27 de diciembre de 1945 y comenzó sus operaciones financieras el 1 de marzo de 1947.<sup>2</sup>

### ORIGEN Y OBJETIVOS

Inicialmente, 29 países firmaron el acuerdo del FMI; para mediados de 2008, contaba con 185 países miembros.<sup>3</sup> Los objetivos principales del FMI son:

- Fomentar la cooperación monetaria internacional, la estabilidad del tipo de cambio y regímenes cambiarios ordenados.
- Fomentar el crecimiento económico y niveles altos de empleo.
- Proporcionar asistencia financiera temporal a los países para facilitar los ajustes en la balanza de pagos.<sup>4</sup>

**Bretton Woods y el principio de paridad** El Acuerdo de Bretton Woods estableció un sistema de tipos de cambio fijos mediante el cual, cada país miembro del FMI estableció una paridad de su moneda con base en el oro y el dólar estadounidense. Como el valor del dólar se fijó en 35 dólares por onza de oro, la paridad sería la misma tanto si se usaba como base el oro o el dólar. Esta paridad se convirtió en un parámetro de referencia por el cual la moneda de cada país se valuó frente a otras monedas. Se permitió que el valor de las monedas variara dentro de 1 por ciento de la paridad (límite que se amplió al 2.25 por ciento en diciembre de 1971), dependiendo de la oferta y la demanda. Además, era posible introducir desviaciones con respecto a la paridad y cambios formales de la paridad con la autorización del FMI. Como veremos más adelante, las paridades se eliminaron cuando el FMI adoptó una política de mayor flexibilidad en el tipo de cambio.

Debido a la solidez del dólar durante las décadas de 1940 y 1950, y a sus grandes reservas de oro monetario, las monedas de los países miembros del FMI se valoraron con respecto al oro y el dólar. En 1947, Estados Unidos mantenía 70 por ciento de las reservas de oro oficiales del mundo. Por tanto, los gobiernos compraban y vendían dólares en vez de oro. Se entendía, aunque no era algo inalterable, que Estados Unidos cambiaría los dólares por oro. El dólar se convirtió en la referencia mundial para comprar y vender divisas y así ha seguido siendo, a pesar del abandono de los tipos de cambio fijos por tipos de cambio flexibles.

### EL FMI HOY

**El sistema de cuotas** Cuando un país se incorpora al FMI, contribuye con cierta cantidad de dinero, denominada **cuota**, que se basa en su posición económica en relación con otros países. Para fijar esta cuota se toma en cuenta el PIB, las transacciones en cuenta corriente y las reservas oficiales.<sup>5</sup> La cuota es una reserva de dinero de la cual el FMI puede hacer retiros para prestar a países y es la base de la cantidad de dinero que un país puede pedir prestado al FMI. También es la base sobre la cual el FMI asigna los Derechos Especiales de Giro (DEG), que analizaremos en breve.

Por último, la cuota determina el derecho a voto de cada miembro. A finales de marzo de 2007, la cuota total que mantenía el FMI era de 217,000 millones de DEG (327,000 millones de dólares estadounidenses).<sup>6</sup> Estados Unidos tiene la cuota más grande, que corresponde al 16.79 por ciento del total. Los cuatro países siguientes son Japón (6.02 por ciento), Alemania (5.88 por ciento), Francia (4.86 por ciento) y el Reino Unido (también 4.86 por ciento), por lo que es fácil darse cuenta de cuánto poder tiene Estados Unidos y el predominio en general de los países industrializados. Ésta es una causa importante de disputas con los países en vías de desarrollo, que dependen del FMI para que les ayude en épocas de crisis monetarias.

La Junta de Gobernadores, la autoridad más alta del FMI, está compuesta por un representante de cada país miembro. El número de votos que un país tiene depende de la magnitud

de su cuota. La Junta de Gobernadores es la autoridad máxima en asuntos clave, pero delega la autoridad diaria a una junta de directores ejecutivos integrada por 24 personas.<sup>7</sup>

**Programas de asistencia** Además de identificar los regímenes cambiarios, el FMI proporciona mucha ayuda a los países miembros. El FMI negocia con un país para proporcionar ayuda financiera si dicho país se compromete a adoptar ciertas políticas para estabilizar su economía. Este compromiso se presenta en una carta de intención ante la junta ejecutiva del fondo y, en cuanto la junta acepta el compromiso, libera los fondos en varias etapas, lo que le permite dar seguimiento a los avances antes de entregar todos los fondos.

En el capítulo 9, analizamos cómo el FMI ayudó a Argentina al principio de la crisis monetaria de 2002. A lo largo de más de un año, Argentina y el FMI discutieron sobre el “compromiso”, antes de que Argentina suspendiera por fin los pagos de la deuda con el FMI y el Banco Mundial. Sin embargo, finalmente se llegó a un acuerdo sobre una concesión, en tanto Argentina continuaba negociando con sus acreedores privados. Mientras todo esto sucedía, el FMI emitió un informe criticando algunas de las decisiones de Argentina que habían contribuido a desencadenar la crisis. Como el gobierno defendía la dolarización del peso de Argentina, se vio obligado a acumular una deuda enorme para respaldar la moneda. A la larga, esta deuda era insostenible y se desató la crisis.<sup>8</sup>

**Derechos Especiales de Giro (DEG)** Para ayudar a incrementar las reservas internacionales, el FMI creó el **Derecho Especial de Giro (DEG)** en 1969. En esencia, el FMI imprimió dinero, el DEG, para sustentar el sistema de tipo de cambio fijo que existía en ese momento. Para que un país apoyara su moneda en los mercados de divisas, sólo podía usar dólares estadounidenses u oro para comprar divisas. Sin embargo, no había suficiente oro ni dólares para eso, por lo que el FMI creó el DEG para dar a los países miembros activos instantáneos de reserva para complementar los dólares y el oro.<sup>9</sup>

Por tanto, el DEG es un activo de reservas internacionales creado para complementar los activos de reservas existentes de los países miembros (tenencias oficiales de oro, divisas y posiciones de reservas en el FMI). Los DEG sirven como la unidad de cuenta del FMI y se utilizan para las transacciones y operaciones del organismo. Por unidad de cuenta se entiende la unidad en que el FMI lleva sus registros. Por lo que en lugar de que el FMI lleve sus registros en dólares estadounidenses o en otra moneda, los administra en función de los DEG.

Por ejemplo, mencionamos anteriormente que la cuota total que mantiene el FMI es de 217,000 millones de DEG, que a los tipos de cambio corrientes (es decir, en el primer trimestre de 2007) correspondía aproximadamente a 327,000 millones de dólares. El valor del DEG se basa en un promedio ponderado de cuatro monedas. El 1 de enero de 1981, el FMI comenzó a usar una canasta simplificada de cuatro monedas para determinar la valuación. A principios de 2007, el dólar estadounidense integraba 44 por ciento del valor del DEG; el euro, 34 por ciento; el yen japonés, 11 por ciento y la libra británica, 11 por ciento.<sup>10</sup> Estos porcentajes se eligieron porque reflejaban en general la importancia de cada moneda específica en el comercio y los pagos internacionales.

A menos que la Junta de Directores Ejecutivos decida otra cosa, los porcentajes de cada moneda de la canasta de valuación cambian cada cinco años. La junta estableció esta regla en 1980; en 2000 se estableció un nuevo valor para el periodo 2001 a 2005, y de nuevo en 2005 para el periodo de 2006 a 2010. Será interesante ver cómo el FMI decide sopesar las monedas en 2010 si el dólar continúa debilitándose frente al euro.

Además, como veremos en el caso que cierra este capítulo, aunque el yuan chino no forma parte de la canasta de DEG, seguirá adquiriendo cada vez más importancia a medida que la economía china crezca y el yuan se vuelva con el tiempo una moneda menos controlada por el gobierno y más sujeta a las fuerzas del mercado. Asimismo, es difícil pasar por alto el hecho de que China tiene las reservas de divisas más cuantiosas del mundo.

El FMI presta dinero a países para ayudarlos a resolver dificultades en la balanza de pagos.

El DEG es:

- Un activo de reservas internacionales que se da a cada país para ayudarlo a aumentar sus reservas..
- La unidad de cuenta en la que el FMI lleva sus registros financieros.

Las monedas que integran la canasta de DEG son el dólar estadounidense, el euro, el yen japonés y la libra británica.



## EVOLUCIÓN HACIA EL TIPO DE CAMBIO FLOTANTE

Inicialmente, el FMI tenía un sistema de tipos de cambio fijos. Como el dólar era la piedra angular del sistema monetario internacional, su valor permanecía constante con respecto al



La flexibilidad del tipo de cambio se amplió en 1971 de 1 a 2.25 por ciento del valor de la paridad.

del oro. Otros países podían cambiar el valor de su moneda frente al oro y al dólar, pero el valor del dólar permanecía fijo.

El 15 de agosto de 1971, a medida que el déficit de la balanza comercial de Estados Unidos continuaba empeorando, el presidente Richard Nixon anunció que Estados Unidos ya no cambiaría dólares por oro a menos que otros países industriales se comprometieran a apoyar la reestructuración del sistema monetario internacional. Temía que Estados Unidos perdiera sus grandes reservas de oro si los países preocupados por tener tantos dólares resultantes del enorme déficit comercial de Estados Unidos entregaban sus dólares al gobierno estadounidense y exigían oro a cambio.

**El Acuerdo Smithsoniano** El **Acuerdo Smithsoniano** resultante en diciembre de 1971 tenía varios aspectos importantes:

- Una devaluación de 8 por ciento del dólar (una caída oficial del valor del dólar frente al oro).
- Una revaluación de algunas otras monedas (un aumento oficial del valor de cada moneda frente al oro).
- Una ampliación de la flexibilidad del tipo de cambio (de 1 a 2.25 por ciento de cada extremo de la paridad).

Sin embargo, este esfuerzo no prosperó, pues los mercados monetarios mundiales siguieron siendo inestables durante 1972 y el dólar se devaluó de nuevo en 10 por ciento a principios de 1973 (año del embargo petrolero árabe y el inicio del acelerado aumento de los precios del petróleo y la inflación global). Las principales monedas comenzaron a flotar (es decir, cada una dependía del mercado para determinar su valor) frente a las demás, en lugar de basarlo en el Acuerdo Smithsoniano.

El Acuerdo de Jamaica de 1976 produjo una mayor flexibilidad de los tipos de cambio y eliminó el uso de paridades.

**El Acuerdo de Jamaica** Como el Acuerdo Bretton Woods se basaba en un sistema de tipos de cambio y paridades fijos, el FMI tuvo que cambiar sus reglas para adaptarse a los tipos de cambio flotantes. El **Acuerdo de Jamaica** de 1976 enmendó las reglas originales para eliminar el concepto de paridades y permitir una mayor flexibilidad en los tipos de cambio. El cambio hacia una mayor flexibilidad puede ocurrir tanto en un país individual como en un sistema general. Veamos cómo funciona esto.

## Regímenes cambiarios

Los programas de vigilancia y consulta del FMI tienen el propósito de supervisar las políticas cambiarias de los países y ver si están actuando en forma abierta y responsable en las políticas cambiarias.

El Acuerdo de Jamaica formalizó el fin de los tipos de cambio fijos. Como parte de esta medida, el FMI comenzó a permitir que los países seleccionaran y mantuvieran un régimen cambiario de su elección, siempre que comunicaran su decisión al FMI. El FMI tiene un programa de vigilancia que le permite supervisar las políticas económicas de los países que pueden afectar el tipo de cambio de esos países. Como se indicó antes en el caso de Argentina, a veces el programa de vigilancia no funciona con la eficacia que debería.

El FMI también consulta anualmente con los países para ver si están actuando de manera transparente y responsable en sus políticas del tipo de cambio. Cada año, los países notifican al FMI el régimen cambiario que usarán y después el organismo usa la información proporcionada por el país y los datos sobre cómo actúa el país en el mercado para colocar a cada país en una categoría específica. La tabla 10.1 identifica los diferentes regímenes cambiarios y los países que pertenecen a cada uno de ellos. Los regímenes descritos en la tabla están ordenados en primer término con base en el grado de flexibilidad, de menos a más flexible. También es importante señalar que las clasificaciones se basan en cada país.

Además, el FMI requiere que los países identifiquen el marco específico de su política monetaria. Por ejemplo, la mayoría de los países que seleccionan un tipo de cambio fijo o vinculado a otra moneda usan lo que se llama *ancla del tipo de cambio* en su política monetaria. Eso significa que compra o vende divisas a un tipo de cambio determinado para mantener el valor de su moneda. El objetivo es el tipo de cambio. Además, los países pueden adoptar una política monetaria que use el crecimiento de la oferta de dinero (conocido

El FMI permite a los países clasificar sus regímenes cambiarios de acuerdo con el grado de flexibilidad, o falta de la misma.

TABLA 10.1 Regímenes cambiarios y anclas del tipo de cambio

Régimen de cambio (Número de países)	Marco de política monetaria				Objetivos con respecto a un agregado monetario	Adopción de objetivos directos de inflación	Programa monetario respaldado por el FMI u otro programa monetario	Otros <sup>2</sup>
	Uso del tipo de cambio como ancla							
Régimen de cambio sin moneda nacional de curso legal (41)	Moneda de curso legal de otro país (9)	ECCU (6) <sup>3</sup>	Zona del franco CFA (14)					Eurozona (12)
			WAEMU	CAEMC				
	Ecuador	Antigua	Benin*	Camerún*				Austria
	El Salvador <sup>4</sup>	y	Burkina	República				Bélgica
	Kiribato	Barbuda	Faso*	Centro-				Finlandia
	Islas Marshall	Dominica*	Costa de Marfil	africana				Francia
	Micronesia, Fed. de Estados de	Granada*	Guinea-Bissau	Chad*				Alemania
	Palau	San Cristóbal y Nieves	Congo, Rep. del*					Grecia
	Panamá	Santa Lucía	Mali*	Guinea				Irlanda
	San Marino	San Vicente y las Granadinas	Níger*	Ecuatorial				Italia
	Timor Oriental, Rep. Dem. de		Senegal	Gabón				Luxemburgo
			Togo					Países Bajos
								Portugal
								España
Regímenes de caja de conversión (7)	Bosnia y Herzegovina							
	Brunei Darussalam							
	Bulgaria*							
	Hong Kong, Región Administrativa Especial							
	Djibouti							
	Estonia <sup>5</sup>							
	Lituania <sup>5</sup>							
Otros regímenes convencionales de tipo de cambio fijo (52)	Frente a una sola moneda (47)							
	Aruba		Malta <sup>5</sup>		China <sup>+6</sup>			Pakistán <sup>+7</sup>
	Bahamas, Las <sup>9</sup>		Mauritania <sup>7</sup>		Guyana <sup>+7,8</sup>			
	Bahrein, Reino de		Namibia		Sierra Leona <sup>+7</sup>			
	Barbados		Nepal*		Suriname <sup>7,8,9</sup>			
	Belarús <sup>7</sup>		Antillas Holandesas					
	Belize		Omán					
	Bhután		Pakistán <sup>+7</sup>					
	Bolivia <sup>7,10</sup>		Qatar					
	Cabo Verde		Rwanda*					
	China <sup>+6</sup>		Arabia Saudita					
	Comoros <sup>11</sup>		Seychelles <sup>7</sup>					
	Egipto <sup>7</sup>		Sierra Leona <sup>+7</sup>					
	Eritrea		Islas Salomón <sup>7</sup>					
	Etiopía <sup>7</sup>		Suriname <sup>7,8,9</sup>					
	Guyana <sup>+7,8</sup>		Swazilandia					
	Honduras <sup>+7</sup>		Rep. Árabe Siria <sup>9</sup>					
	Irak <sup>7</sup>		Trinidad y Tobago <sup>7</sup>					
	Jordania <sup>7</sup>		Turkmenistán <sup>7</sup>					
	Kuwait		Ucrania <sup>7</sup>					
	Letonia <sup>5</sup>		Emiratos Árabes Unidos					
	Libano <sup>7</sup>		Venezuela,					
	Lesotho		Vietnam <sup>7</sup>					
	Macedonia, Ex Rep. Yug. <sup>+7</sup>		Zimbabwe <sup>9</sup>					
	Maldivas							

(continúa)

TABLA 10.1 Regímenes cambiarios y anclas del tipo de cambio (continuación)

Régimen de cambio (Número de países)	Marco de política monetaria		Objetivos con respecto a un agregado monetario	Adopción de objetivos directos de inflación	Programa monetario respaldado por el FMI u otro programa monetario	Otros <sup>2</sup>
	Uso del tipo de cambio como ancla					
	Frente a una combinación (5)					
	Fiji	Samoa				
	Árabe Libia	Vanuatu				
	Jamahiriyá					
	Marruecos					
Tipos de cambio fijos dentro de bandas horizontales (6) <sup>12</sup>	En el marco de un acuerdo de cooperación (4)		Otros regímenes de banda cambiaria (2)	Hungría <sup>†</sup> Rep. Eslovaca <sup>+5</sup>		
	Chipre <sup>5</sup>		Hungría <sup>†</sup>			
	Dinamarca <sup>5</sup>		Tonga			
	Rep. Eslovaca <sup>+5</sup>					
	Eslovenia <sup>5</sup>					
Tipos de cambio móviles (5)	Azerbaiyán <sup>7</sup>		Irán, Rep. de <sup>7,13</sup>			
	Botswana <sup>9</sup>					
	Costa Rica					
	Irán, Rep. de <sup>7,13</sup>					
	Nicaragua <sup>*</sup>					
Flotación dirigida sin una trayectoria preanunciada del tipo de cambio (51)			Argentina	Colombia <sup>*</sup>	Afganistán,	Argelia
			Bangladesh <sup>*</sup>	Rep. Checa	Rep. Islámica de <sup>*</sup>	Angola
			Camboya	Guatemala <sup>7</sup>	Armenia <sup>*7</sup>	Burundi <sup>*</sup>
			Gambia, La <sup>7</sup>	Perú <sup>†</sup>	Georgia <sup>*</sup>	Croacia <sup>*</sup>
			Ghana <sup>*7</sup>	Rumania	Kenia <sup>*</sup>	Rep.
			Haití <sup>7</sup>	Serbia,	Rep. de Kirguistán <sup>*</sup>	Dominicana <sup>*</sup>
			Jamaica <sup>7</sup>	Rep. de <sup>14</sup>	Mozambique <sup>*7</sup>	Guinea <sup>7</sup>
			Rep. Dem. Popular de Laos <sup>9</sup>	Tailandia		India
			Madagascar <sup>*7</sup>			Kazajstán
			Malawi <sup>*</sup>			Liberia <sup>7</sup>
			Mauricio			Malasia
			Moldova <sup>*</sup>			Myanmar
			Mongolia			Nigeria <sup>7</sup>
			Sri Lanka <sup>7</sup>			Papua
			Sudán			Nueva Guinea <sup>7</sup>
			Tayikistán			Paraguay <sup>*</sup>
			Túnez			Federación Rusa
			Uruguay <sup>*</sup>			Santo Tomé y Príncipe <sup>*</sup>
			Yemen, Rep. de <sup>7</sup>			Singapur
			Zambia <sup>*</sup>			Uzbekistán <sup>9</sup>

(continúa)

como ancla del agregado monetario), la tasa de inflación esperada, u otra cosa que se considere importante.

### MONEDAS FIJAS Y FLEXIBLES

Como se mencionó antes, el FMI exige que los países clasifiquen sus monedas en una de siete categorías diferentes, que van de menos a más flexibles. En realidad, se puede decir que las monedas son *fijas* o *flexibles*. Si son fijas, vinculan su valor a algo y no cambian. Si son flexibles, suben y bajan de valor en respuesta a las fuerzas del mercado. Su valor se basa en la oferta y la demanda.

TABLA 10.1 Regímenes cambiarios y anclas del tipo de cambio (continuación)

Régimen de cambio	Marco de política monetaria	Objetivos con respecto a un agregado monetario	Adopción de objetivos directos de inflación	Programa monetario respaldado por el FMI u otro programa monetario	Otros <sup>2</sup>
(Número de países)	Uso del tipo de cambio como ancla				
Flotación independiente (25)		Albania* Congo, Rep. Dem. del Indonesia Uganda	Australia Brasil Canadá Chile Islandia Israel Corea México Nueva Zelanda Noruega Filipinas Polonia Sudáfrica Suecia Turquía* Reino Unido	Tanzania* <sup>7</sup>	Japón Somalia <sup>9,15</sup> Suiza Estados Unidos

<sup>1</sup>El asterisco (\*) indica que el país tiene un programa respaldado por el FMI u otro programa monetario. El signo (†) indica que el país adopta más de un ancla nominal en la gestión de la política monetaria. (Debe observarse, sin embargo, que por razones prácticas, no sería posible inferir a partir de este cuadro cuál es el ancla nominal que desempeña la función más importante en la gestión de la política monetaria.)

<sup>2</sup>Estos países no tienen un ancla nominal establecida explícitamente, sino que efectúan un seguimiento de diversos indicadores en la gestión de la política monetaria.

<sup>3</sup>La ECCU mantiene un régimen de caja de conversión.

<sup>4</sup>Está prohibida la emisión de nuevos colones, la moneda nacional, pero los colones en plaza seguirán circulando, junto con el dólar de E. U. como moneda de curso legal hasta que todos los billetes de colones salgan de circulación debido a su deterioro.

<sup>5</sup>El país miembro participa en el mecanismo de tipos de cambio 2 (MTC2) del Sistema Monetario Europeo.

<sup>6</sup>El 21 de julio de 2005, China anunció una revaluación del 2.1% del tipo de cambio del renminbi frente al dólar de E. U. y una modificación del régimen cambiario para permitir que el valor del renminbi fluctúe en función de la oferta y la demanda del mercado y con vinculación a una canasta no identificada de monedas. A fin de dar mayor preponderancia a las fuerzas del mercado en la determinación del tipo de cambio del renminbi, desde julio de 2005 se han tomado medidas para liberalizar y desarrollar los mercados cambiarios de China, como el establecimiento de un mercado secundario de cambios spot y mercados de intercambios y futuros monetarios. De finales de julio de 2005 a finales de julio de 2006, el tipo de cambio del renminbi fue más flexible, pero su fluctuación frente al dólar de E. U. no superó la banda de 2% (para un periodo de tres meses) establecida en el sistema del FMI de clasificación de facto de los regímenes cambiarios como indicador de un régimen convencional de tipo de cambio fijo.

<sup>7</sup>El país indicado mantiene un régimen de facto que difiere de su régimen de jure.

<sup>8</sup>No hay indicios de intervención directa de las autoridades en el mercado cambiario.

<sup>9</sup>El país miembro mantiene un régimen de cambio que supone la existencia de más de un mercado de divisas. El régimen indicado es el que rige en el mercado principal.

<sup>10</sup>Ésta es una clasificación de facto. Las autoridades bolivianas consideran que el régimen es de tipo de cambio móvil y no se han comprometido con el nivel actual del tipo de cambio.

<sup>11</sup>Comoros tiene el mismo acuerdo con el Tesoro francés que los países de la zona del franco CFA.

<sup>12</sup>La banda para estos países tiene la siguiente amplitud: Chipre  $\pm 15\%$ , Dinamarca  $\pm 2.25\%$ , Hungría  $\pm 15\%$ , República Eslovaca  $\pm 15\%$ , Eslovenia (no declarada) y Tonga  $\pm 5\%$ .

<sup>13</sup>El rial se ajusta frente a una canasta de monedas no anunciada.

<sup>14</sup>Aunque el marco monetario actual está anclado por el anuncio de los objetivos de la inflación básica, el Banco Nacional de Serbia está preparando la transición a una orientación total hacia la adopción de objetivos directos de inflación.

<sup>15</sup>No hay información suficiente sobre el país para confirmar esta clasificación; por tanto, se usa la clasificación de la última consulta oficial.

Fuente: Adaptado del Fondo Monetario Internacional, *IMF Annual Report 2006*, Washington, DC: IMF, 2006, pp. 145-146. Datos al 31 de julio de 2006.

Pero, ¿qué significa eso en realidad? Pongamos por caso el euro. En la tabla 10.1, Francia, un país miembro de la eurozona, encaja en la categoría “régimen de cambio sin moneda nacional de curso legal”. ¿Francia tiene un tipo de cambio fijo o flexible? Por un lado, se puede decir que Francia tiene un tipo de cambio fijo porque el viejo franco francés fue eliminado y el euro ocupa ahora su lugar. Por otro lado, se puede decir que Francia tiene un tipo de cambio flotante porque el tipo de cambio del euro varía de acuerdo con las fuerzas del mercado.

Además, la nota al pie sobre el euro dice que los “países no tienen un ancla nominal establecida explícitamente, sino que efectúan un seguimiento de diversos indicadores en la gestión de la política monetaria”. Como veremos más adelante, la autoridad monetaria que supervisa el valor del euro es el Banco Central Europeo, y no el banco central de ninguno de los países que pertenecen a la Unión Europea.



Los países pueden adoptar otra moneda en lugar de la propia, como hicieron los países miembros de la eurozona cuando adoptaron el euro y eliminaron las monedas nacionales.

Otras formas de regímenes de tipo de cambio fijo son las cajas de conversión, los sistemas convencionales de tipo de cambio fijo y los tipos de cambio móviles dentro de bandas horizontales de ajuste.

## REGÍMENES DE CAMBIO SIN MONEDA NACIONAL DE CURSO LEGAL

En la primera categoría de la tabla 10.1, los países anclan el valor de su moneda a otra divisa. Como explicamos en el caso introductorio, El Salvador, un país centroamericano, y Ecuador, un país sudamericano, se clasifican en la primera categoría. Catorce países de África han adoptado una nueva moneda llamada franco CFA como moneda común. El Tesoro francés garantiza el valor del franco CFA en euros.<sup>11</sup>

**Dolarización** El mismo concepto se estudió en América Latina y se llama *dolarización de la moneda*, como ilustra el caso introductorio. La idea consiste en retirar de la circulación toda la moneda del país y sustituirla con dólares. En esencia, el Banco de la Reserva Federal de E. U. (la Fed) tiene mayor control sobre las decisiones monetarias, en lugar de los gobiernos de los países locales. Los precios y salarios se establecen en dólares en lugar de la moneda local, la cual desaparece.

La preocupación es que esto provocaría una pérdida de soberanía y podría ocasionar problemas económicos graves si Estados Unidos decidiera hacer más estricta la política monetaria cuando esos países necesitaran liberalizar la política para estimular el crecimiento. Por desgracia, esto es precisamente lo que ocurrió en Argentina en 2002. Aunque el régimen cambiario de Argentina no llegó al extremo de la dolarización, su régimen de caja de conversión estaba sólo a un paso. Las autoridades monetarias vincularon el peso de manera muy estrecha al dólar y a las decisiones que tomaba la Reserva Federal estadounidense y esto limitó la capacidad de maniobra del gobierno para usar la política monetaria para fortalecer la economía estancada. Como resultado de las experiencias de Argentina y la poca popularidad del gobierno de Estados Unidos, la mayoría de los países latinoamericanos han decidido no tomar el camino de la dolarización.<sup>12</sup>

## REGÍMENES DE CAJA DE CONVERSIÓN

La segunda categoría es la de *regímenes de caja de conversión*, que es lo que Argentina tenía. Sin embargo, en la actualidad, sólo siete países tienen cajas de conversión. Una caja de conversión es una organización generalmente independiente del banco central del país. Su responsabilidad radica en emitir moneda nacional que comúnmente está anclada a una moneda extranjera. Si no tiene depósitos disponibles en la moneda extranjera, no puede emitir más moneda nacional.

La caja de conversión de Argentina empleó el dólar estadounidense como ancla antes de abandonar este régimen. La caja de conversión de Hong Kong (HK) también usa el dólar estadounidense como moneda ancla. A pesar de que el dólar de HK está vinculado al dólar de E. U., sube y baja frente a otras divisas conforme varía el valor del dólar. Así, el dólar de HK tiene un tipo de cambio tanto fijo (frente al dólar estadounidense) como flexible (porque el dólar estadounidense es una moneda con flotación independiente).

## REGÍMENES CONVENCIONALES DE TIPO DE CAMBIO FIJO

En un *régimen convencional de tipo de cambio fijo*, el país vincula su moneda a otra o a una canasta de monedas y permite que el tipo de cambio varíe dentro de un margen de más o menos 1 por ciento de ese valor. Es más parecido al sistema original de tipo de cambio fijo que usaba el FMI.

Ésta es la categoría más grande de todas, con 52 países, o 27.8 por ciento del total. Aunque la mayoría de los países fijan el valor de su moneda frente a otra divisa, algunos fijan el valor frente a una combinación de monedas. Como veremos en el caso que cierra este capítulo, China, por ejemplo, fija su moneda frente a una canasta de monedas, pero no anuncia las proporciones relativas de cada una. (De hecho, no revela qué monedas usa.) Esta categoría es ligeramente más flexible que las primeras dos, pero de todos modos no es tan flexible como las categorías de tipo de cambio flotante que se describen más adelante.



## TIPOS DE CAMBIO FIJOS DENTRO DE BANDAS HORIZONTALES

Esta categoría contiene sólo unos cuantos países, y constituye una variación leve de las primeras tres categorías. Los países en esta categoría simplemente tienen una banda de flotación más

amplia, pero siguen vinculados a otra moneda, como el euro en el caso de Dinamarca, Chipre y Hungría, tres de los países que pertenecen a esta categoría.

## REGÍMENES CAMBIARIOS MÁS FLEXIBLES

Las últimas tres categorías tienen un grado mucho más amplio de flexibilidad.

**Tipos de cambio móviles** En el caso de un *tipo de cambio móvil*, categoría que tiene la menor cantidad de países de todos los diferentes regímenes, el país mantiene el valor de la moneda dentro de un margen de ajuste muy pequeño, pero cambia el valor de la moneda según sea necesario. Así, trata de mantener el valor de la moneda, pero no se aferra con rigidez a dicho valor cuando cambian las condiciones económicas. Señalamos en el caso introductorio que, mientras El Salvador ha adoptado el dólar como moneda, Costa Rica y Nicaragua, dos de los países con los que compite en el CAFTA-DR, han adoptado tipos de cambio móviles de ajuste gradual. Como resultado, las monedas de los dos países varían frente al dólar.

**Flotación dirigida** Ésta es la segunda categoría más grande y oficialmente conocida como “flotación dirigida sin una trayectoria preanunciada del tipo de cambio”. Los países de esta categoría permiten la flotación de la moneda, pero también intervienen según sea necesario con base en las condiciones económicas. Esto es mucho más flexible que los países que vinculan su moneda e intervienen en los mercados para mantener sus monedas en un nivel establecido, pero no es tan flexible como los países cuyas monedas tienen flotación independiente.

Argentina es un ejemplo de un país que ha adoptado un régimen de flotación dirigida. Como se apuntó antes, Argentina funcionaba con una caja de conversión, pero cambió a la flotación dirigida después de la crisis del peso en 2002. A pesar de que la moneda flota, Argentina vigila su valor con cuidado e interviene cuando es necesario con base en lo que sucede con la oferta monetaria interna. En contraste, Tailandia también sigue un régimen de flotación dirigida, pero ha adoptado metas de inflación para decidir cuándo debe intervenir en los mercados.

**Flotación independiente** “Flotación independiente” es la última categoría y el régimen adoptado por algunas de las monedas más importantes del mundo: el dólar estadounidense, el franco suizo, el yen japonés y la libra británica. Además, muchos países en vías de desarrollo, como Brasil, México y Chile, tienen monedas con flotación independiente. Esto significa que la moneda flota dependiendo de las fuerzas del mercado, sin intervención del banco central para determinar el tipo de cambio, aunque puede haber cierta intervención en la tasa de variación del valor de la moneda. Como se señaló antes, el euro debería clasificarse como una moneda con flotación independiente, pero la tabla 10.2 está organizada por país, no por moneda, y la Unión Europea no se considera un país.

## TIPOS DE CAMBIO: CONCLUSIÓN

¿Cuál es la conclusión del análisis precedente y por qué los gerentes deben preocuparse por estos asuntos? En primer lugar, el mundo puede dividirse en países que básicamente dejan flotar sus monedas de acuerdo con las fuerzas del mercado con mínima o ninguna intervención del banco central y los que no, pero que dependen de una fuerte intervención y control por parte del banco central. Aunque la tabla 10.1 da la impresión de que pocos países tienen monedas flotantes, eso es un poco engañoso. Como se señaló antes, por un lado, los países de la eurozona han cedido el control de sus monedas nacionales a favor del euro, y el propio euro tiene flotación independiente, igual que el dólar estadounidense. Por otra parte, la mayoría de las monedas vinculadas a otra, como el dólar estadounidense, no flotan, pero se mueven frente a otras divisas conforme el valor del dólar varía. Es sólo que dependen del valor del dólar, sin tomar en cuenta lo que ocurre en sus propios países.

Segundo, cualquiera que participe en negocios internacionales tiene que entender cómo se determinan los tipos de cambio de los países donde opera, porque los tipos de cambio afectan

Los regímenes de tipo de cambio flexible incluyen los tipos de cambio móviles, tipos de cambio con bandas de ajuste gradual, tipos de cambio con flotación dirigida y tipos de cambio con flotación independiente.



Los países pueden modificar el régimen cambiario que usan, por lo que los gerentes deben vigilar cuidadosamente las políticas pertinentes.



el marketing, la producción y las decisiones financieras, como se explica al final del capítulo. Obsérvese que, a veces, los países cambian de un régimen a otro para controlar o no su moneda, como Argentina hizo en 2002 cuando pasó del régimen de caja de conversión al de flotación dirigida de la moneda. Chile estaba incluido en un estudio anterior del FMI como país que mantenía el tipo de cambio dentro de una banda de flotación gradual y lo ajustaba periódicamente de acuerdo con la inflación. Sin embargo, a finales de 1999, Chile suspendió las bandas de fluctuación que había establecido alrededor del peso y cambió a un régimen de tipo de cambio flotante para estimular el crecimiento económico por medio de las exportaciones, y aún está en esa categoría. Asimismo, en 2001, Islandia cambió de un régimen de tipo de cambio fijo dentro de una banda horizontal a un régimen de flotación libre. Brasil hizo lo mismo a principios de 1999 y Turquía en 2001.<sup>13</sup>

El mapa 10.2 identifica los países que corresponden a cada categoría enumerada en la tabla 10.1 (p. 371). Como la clasificación de un país está sujeta a cambios constantes, los gerentes deben consultar con frecuencia las publicaciones más recientes del FMI para obtener datos actualizados. Además, es necesario complementar la información del FMI con los acontecimientos recientes, como se ilustró en los ejemplos anteriores de los cambios de régimen en Chile e Islandia.

#### MAPA 10.2 (Ver mapa a color al final del libro) Regímenes de cambios, 2006

Más de la mitad de los países del mundo tienen tipos de cambio flotantes (por ejemplo, Rusia, India, Argentina); sólo una cuarta parte de las monedas de los países flotan en forma independiente (por ejemplo, las de Estados Unidos, Brasil, Australia). Como El Salvador, varios países han elegido el régimen más flexible: han abandonado sus monedas a favor de otras. La mayoría de estos países son muy pobres (por ejemplo, Chad, Gabón) o muy pequeños (por ejemplo, Granada, San Marino).

Fuente: IMF Annual Report 2006, 25 de septiembre de 2006. Informes Anuales del FMI. Copyright 2006 Fondo Monetario Internacional. Se reproduce con autorización del Fondo Monetario Internacional en el formato de libro de texto vía Copyright Clearance Center.



Es importante que las EMN entiendan los regímenes de cambio de las monedas de los países donde lleven a cabo negocios, con el fin de poder pronosticar las tendencias con mayor exactitud. Es mucho más fácil pronosticar un tipo de cambio para una moneda relativamente estable que está vinculada al dólar estadounidense, como el dólar de Hong Kong, que para una moneda que flota libremente, como el yen japonés.

### EL EURO

Uno de los ejemplos más ambiciosos de un régimen cambiario sin moneda nacional de curso legal es la creación del euro. No conformes con la integración económica contemplada en la Ley Europea Única, los países de la UE suscribieron el Tratado de Maastricht en 1992, en el que se establecieron los pasos para alcanzar dos metas: la unión política y la unión monetaria. La decisión de adoptar una moneda común en Europa ha eliminado la moneda como barrera comercial. Para sustituir cada moneda nacional con una sola moneda europea llamada euro, los países tuvieron que hacer convergir sus políticas económicas primero. No es posible tener diferentes políticas monetarias en cada país miembro y una moneda.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Cada uno de estos compromisos con una mayor cooperación económica representa un paso en la dirección de la **integración regional**, una forma de **integración económica** que se definió en el capítulo 8 como la eliminación de discriminación económica entre países relacionados geográficamente. Aquí resaltamos que la UE ha introducido una moneda común en su política ya existente de libre comercio interno y un arancel externo común.



**REGÍMENES DE CAMBIOS**

- Flotación dirigida sin una trayectoria preanunciada del tipo de cambio (51)
- Régimen de cambio sin moneda nacional de curso legal (41 países)
- Tipos de cambio con flotación independiente (25)
- Otros regímenes convencionales de tipo de cambio fijo (52)
- Regímenes de caja de conversión (7)
- Tipos de cambio móviles (5)
- Tipos de cambio fijos dentro de bandas horizontales (6)
- No hay datos disponibles

**El Sistema Monetario Europeo y la Unión Monetaria Europea** La unión monetaria europea no se produjo de la noche a la mañana. Las raíces del sistema comenzaron en 1979 cuando se puso en marcha el **Sistema Monetario Europeo (SME)**. El SME se estableció como medio para crear estabilidad de los tipos de cambio dentro de la Comunidad Europea (CE) en esa época. Una serie de relaciones cambiarias vinculaban las monedas de la mayoría de los países miembros por medio de una matriz de paridad. Cuando los países limitaron las fluctuaciones de sus tipos de cambio quedó preparado el escenario para la sustitución del SME por el Mecanismo del Tipo de Cambio (ERM) y la unión monetaria total.

Según el Tratado de Maastricht, los países tenían que reunir ciertos criterios para cumplir con el ERM y formar parte de la **Unión Monetaria Europea (UME)**. En el Pacto de Crecimiento y Estabilidad se recopilaron los criterios definidos en el tratado, los cuales continúan aplicándose a los países candidatos a adoptar el euro y son los siguientes:

- El déficit anual del gobierno no debe ser superior al 3 por ciento del PIB.
- La deuda por pagar del gobierno no debe ser superior al 60 por ciento del PIB.
- La tasa de inflación no debe rebasar en más de 1.5 por ciento la de los tres países de la UE con menor inflación.
- La tasa de interés nominal promedio a largo plazo no debe rebasar en más de 2 por ciento la tasa promedio de los tres países con índices de inflación más bajos.
- La estabilidad del tipo de cambio debe mantenerse, lo que significa que el país en cuestión debe haberse mantenido, al menos durante dos años, dentro de los márgenes de fluctuación “normales” del Mecanismo de Tipo de Cambio Europeo.<sup>14</sup>

Después de grandes esfuerzos, once de los quince países de la EU se unieron a la UME el 1 de enero de 1999. Grecia se sumó el 1 de enero de 2001. La República de Eslovenia se adhirió el 1 de enero de 2007.<sup>15</sup> De los 15 países originales, los que aún no participan en el euro son el Reino Unido (véase la caricatura de la figura 10.1), Suecia y Dinamarca (por decisión propia). Suecia anunció en julio de 2002 que había reunido todos los criterios para incorporarse a la UME,<sup>16</sup> pero el rechazo del euro por parte de los electores en 2003 obligó a suspender los

Los criterios que forman parte del Pacto de Crecimiento y Estabilidad incluyen medidas de los déficits, deuda, inflación y tasas de interés.

El Reino Unido, Suecia y Dinamarca son los únicos miembros de los 15 estados originales de la UE que optaron por no adoptar el euro.

### FIGURA 10.1 Los británicos aman su libra

La libra esterlina existe desde hace más de 900 años, y muchos británicos se rehúsan a abandonarla, aunque no sólo por razones sentimentales. A muchos políticos y economistas les preocupan los efectos del euro. Advierte una campaña publicitaria contra el euro: “El euro es para siempre; si resulta un desastre, no podremos escapar”.

Fuente: Copyright Clive Goddard, Cartoonstock.com.



planes de incorporación por el momento.<sup>17</sup> En 2008, cinco de los 27 países de la EU adoptaron el euro. El **Banco Central Europeo (BCE)**, que se estableció el 1 de julio de 1998, administra el euro. El BCE es responsable de establecer la política monetaria y administrar el sistema de cambios en toda Europa desde el 1 de enero de 1999.

El ERM es importante para la convergencia de las economías de la UE. Debido a que el BCE es una organización independiente como la Junta de la Reserva Federal estadounidense, puede concentrarse en su mandato de controlar la inflación. Por supuesto, las diversas economías están creciendo a diferente ritmo en Europa, y es difícil tener una política monetaria adecuada para todos. Los países podrían sentirse tentados a usar una política fiscal de expansión para estimular el crecimiento económico, pero los requisitos del ERM con respecto al déficit evitan que los países lo estimulen demasiado.

**Ventajas y desventajas de la conversión** En el primer año de operación, el valor del euro fluctuó entre un máximo de 1.1827 dólares por euro y un mínimo de casi 1.00 dólar por euro. El valor disminuyó en comparación con el dólar durante la mayor parte de 2000 y 2001 y empezó a aumentar de nuevo en 2002. El valor del euro ha aumentado casi constantemente frente al dólar desde entonces y llegó a situarse ligeramente por encima de 1.5 dólares por euro en mayo de 2008.

La adopción del euro ha sido menos complicada de lo que se había pronosticado. Está afectando a las empresas de varias maneras. Los bancos tuvieron que actualizar sus redes electrónicas para manejar todos los aspectos del cambio de divisas, como los sistemas globales de compraventa de divisas, compraventa de acciones, transferencia de dinero entre bancos, administración de las cuentas de los clientes o impresión de estados de cuenta bancarios. Deutsche Bank estimó que el proceso de conversión costo varios cientos de millones de dólares.<sup>18</sup>

Sin embargo, muchas empresas también creen que el euro aumentará la transparencia de los precios (la capacidad de comparar precios en diferentes países) y eliminará los costos y riesgos cambiarios. Los costos cambiarios están disminuyendo porque las empresas operan en una sola moneda en Europa y los riesgos del tipo de cambio entre los estados miembros también están desapareciendo, aunque aún existen riesgos cambiarios entre el euro y las monedas de otros países, como el dólar estadounidense, la libra británica, el franco suizo, etcétera.

Pese a todo, el euro enfrenta algunos retos. Tres de los 15 miembros originales han optado por no unirse, como ya se mencionó, y el Reino Unido está experimentando mayor crecimiento, menor inflación y menor desempleo que la mayoría de los otros miembros de la eurozona. Además, varios miembros de la eurozona, sobre todo Alemania, Francia e Italia, han rebasado el límite del déficit gubernamental o deuda pública como porcentaje del PIB establecido como requisito en el ERM, obligando a la UE a dar marcha atrás a la implementación de multas por incumplimiento.

Por último, nueve de los doce miembros nuevos de la UE todavía no reúnen todos los requisitos establecidos para pertenecer a la eurozona, y necesitan tiempo. Algunos podrán incorporarse relativamente pronto, pero otros tardarán en cumplir los criterios de convergencia. Mientras tanto, tratarán de reducir la fluctuación entre sus monedas y el euro.

El Banco Central Europeo establece la política monetaria de los países que han adoptado el euro.

## Punto Contrapunto

¿Debería África adoptar una moneda común?

**Punto** **Sí**, el éxito del euro y los gravísimos problemas económicos y políticos de África han hecho que muchos expertos se pregunten si los países africanos deberían tratar de adoptar una moneda común con un banco central que estableciera la política monetaria.<sup>19</sup> En 2003, la Asociación de Gobernadores de Bancos Centrales Africanos de la Unión Africana (UA) anunció que trabajaría para establecer una moneda común para 2021. LA UA, que tiene 53 miembros, se creó como sucesora de la Comunidad Económica Africana y la Organización de Unidad Africana.

(continúa)

**Contrapunto** **No**, no hay forma de que los países de África lleguen a establecer jamás una moneda común, a pesar de que la Unión Africana confía en lograrlo para 2021. El marco institucional de cada uno de los países africanos no está preparado para una moneda común. Pocos de los bancos centrales individuales son independientes del proceso político, por lo que a menudo tienen que estimular la economía para responder a las presiones políticas. Si el proceso no se administra como es debido y la moneda se sujeta a devaluaciones frecuentes, no

(continúa)

El establecimiento de una moneda común sería sensacional para África porque aceleraría la integración económica en un continente que necesita con desesperación aumentar el tamaño del mercado para tener más comercio y alcanzar mayores economías de escala. Una moneda común reduciría los costos de transacción y facilitaría el intercambio comercial entre países.

Ya hay varios grados de cooperación económica en África, que incluyen tres formas de cooperación monetaria. Estas tres uniones monetarias regionales son: Área Monetaria Común (AMC), constituida por Lesotho, Namibia, Sudáfrica y Swazilandia, basada en el rand sudafricano; la Comunidad Económica y Monetaria de África Central (CAEMC), formada por Camerún, República Centroafricana, Chad, República del Congo, Guinea Ecuatorial y Gabón; y la Unión Económica y Monetaria de África Occidental (WAEMU), compuesta por Benin, Burkina Faso, Costa de Marfil, Guinea-Bissau, Mali, Níger, Senegal y Togo. Las dos últimas uniones monetarias forman parte de la zona del franco CFA, designada por el FMI como un régimen de cambio sin moneda nacional de curso legal. Todos los países de la zona del franco CFA son ex colonias de Francia y conservan el francés como idioma oficial, salvo por Guinea-Bissau y Guinea Ecuatorial, que fueron gobernadas por Portugal y España, respectivamente. Los dos grupos de países de la zona del franco CFA tienen un banco central cada uno que supervisa el valor del franco CFA.

La zona del franco CFA ha logrado mantener la inflación en un nivel bajo, pero no necesariamente ha producido gran crecimiento. El Área Monetaria Común está bajo el control de Sudáfrica debido al tamaño de su economía y el hecho de que la moneda del AMC es el rand sudafricano. Los miembros del AMC se clasifican como “otros regímenes convencionales de tipo de cambio fijo”, con excepción de Sudáfrica, cuya moneda tiene flotación independiente.

Además de las tres uniones monetarias regionales, hay cinco comunidades económicas regionales: la Unión Monetaria Árabe, el Mercado Común de África Oriental y Austral, la Comunidad Económica de Estados Centroafricanos, la Comunidad Económica de Estados de África Occidental y la Comunidad de Desarrollo de África Austral. Estos grupos están trabajando mucho para reducir las barreras comerciales e incrementar el comercio entre los países miembros, por lo que lo único que todos estos grupos tienen que hacer es combinarse en una unión económica africana grande, formar un banco central y establecer una política monetaria común como la UE.

Una de las principales ventajas de establecer un banco central y una moneda común es que las instituciones de cada nación africana tendrán que mejorar y el banco central tal vez logre aislar la política monetaria de las presiones políticas que a menudo crean presiones inflacionarias y devaluaciones subsiguientes. ●

habrá orgullo en la región ni influencia en el ámbito internacional.

Además, cada país tendrá que ceder soberanía monetaria y depender de otras medidas, como la movilidad de la mano de obra, la flexibilidad de los salarios y precios y las transferencias fiscales para superar las crisis. Aun cuando hay buena movilidad de la mano de obra en África, es difícil imaginar que los países africanos puedan transferir ingresos obtenidos de los impuestos de un país a otro para contribuir a estimular el crecimiento. Además, es difícil transferir bienes entre los diferentes países de África por problemas de transporte que no constituyen ningún obstáculo en la UE.

El establecimiento del euro en la UE fue una tarea formidable, pero se necesitaron años para establecerlo, después de una exitosa unión aduanera y el aumento gradual del control del mecanismo de tipo de cambio en Europa. Para que África establezca una moneda común, se necesita primero una integración económica más estrecha, por lo que es importante ser paciente y dar a África la oportunidad de avanzar. Quizá una manera de adoptar una moneda común sea fortalecer las uniones monetarias regionales existentes y después, poco a poco, abrir las uniones a los países vecinos hasta que haya tres uniones monetarias enormes. Luego, las tres uniones pueden analizar la forma de agruparse y adoptar una moneda común en África. ●

## Determinación de los tipos de cambio

Uno de los primeros pasos para pronosticar los valores futuros de una moneda consiste en entender cómo cambia el valor de los tipos de cambio. Los regímenes cambiarios descritos anteriormente son fijos o flotantes, con tipos de cambio fijos que varían en términos de qué tan fijos son, y tipos flotantes que varían en función de cuánto flotan en realidad. Sin embargo, las monedas cambian de diferentes formas, dependiendo de si están en regímenes de tipo flotante o fijo. Primero examinaremos cómo la oferta y la demanda determinan los valores de las monedas en un mundo de flotación en ausencia de intervención gubernamental. Luego, demostraremos cómo los gobiernos pueden intervenir en los mercados para controlar el valor de una moneda.

### NO INTERVENCIÓN: LA MONEDA EN UN MUNDO DE TIPO FLOTANTE

Las monedas que flotan libremente responden a condiciones de oferta y demanda exentas de intervención gubernamental. Este concepto se ilustra usando un modelo de dos países que incluye a Estados Unidos y Japón. La figura 10.2 muestra el tipo de cambio de equilibrio en el mercado, y después un movimiento a un nuevo nivel de equilibrio conforme el mercado cambia. La demanda del yen en este ejemplo depende de la demanda estadounidense de bienes y servicios japoneses, como automóviles, y activos financieros denominados en yenes, como los valores.

La oferta de yenes en este ejemplo depende de la demanda japonesa de bienes y servicios estadounidenses y de activos financieros denominados en dólares. Inicialmente, la oferta y la demanda de yenes en la figura 10.2 se unen en el tipo de cambio de equilibrio  $e_0$  (por ejemplo, 0.00926 dólares por yen o 108 yenes por dólar) y la cantidad de yenes  $Q_1$ .

Suponga que la demanda de bienes y servicios estadounidenses por consumidores japoneses disminuye, por ejemplo, a causa de la inflación estadounidense elevada. Esta disminución de la demanda daría por resultado una oferta reducida de yenes en el mercado de divisas, ocasionando que la curva de oferta se desplace a  $S'$ . En forma simultánea, los precios crecientes de los bienes estadounidenses podrían conducir a un aumento de la demanda de bienes y servicios japoneses por los consumidores estadounidenses. Esto, a su vez, aumentaría la demanda de yenes en el mercado, ocasionando que la curva de demanda se desplazara a  $D'$  y conduciendo finalmente a un aumento de la cantidad de yenes y del tipo de cambio.

El nuevo tipo de cambio de equilibrio estaría en  $e_1$  (por ejemplo, 0.00943 dólares por yen o 106 yenes por dólar). Desde el punto de vista del dólar, el aumento de la demanda de bienes

La demanda de la moneda de un país depende de la demanda de los bienes y servicios y de los activos financieros de ese país.

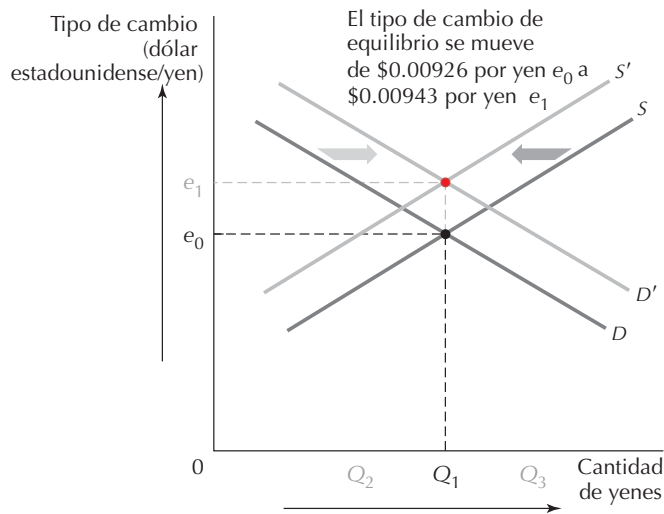


Tres miembros de la tribu Masai intercambian divisas en Stone Town, Zanzibar, Tanzania, África Oriental.



### FIGURA 10.2 El tipo de cambio de equilibrio y cómo se mueve

Digamos que la inflación en Estados Unidos es comparativamente más alta que la de Japón. En ese caso (y suponiendo que los consumidores japoneses compren bienes y servicios estadounidenses) la demanda de yenes japoneses aumentará, pero la oferta disminuirá. Si el gobierno japonés desea mantener el tipo de cambio dólar-yen en  $e_0$ , puede incrementar la oferta de yenes en el mercado y, por tanto, reducir el tipo de cambio, vendiendo yenes por dólares.



japoneses produciría un aumento de la oferta de dólares, conforme más consumidores trataran de cambiar sus dólares por yenes; y la disminución de la demanda de bienes estadounidenses daría por resultado una caída de la demanda de dólares. Esto provocaría una reducción del valor del dólar frente al yen.

### INTERVENCIÓN: LA MONEDA EN UN MUNDO DE TIPO DE CAMBIO FIJO O TIPO DE CAMBIO CON FLOTACIÓN DIRIGIDA

En el ejemplo anterior, las autoridades japonesas y estadounidenses permitieron que la oferta y la demanda determinaran el valor del yen y el dólar. Esto no ocurre con las monedas que tienen tipo de cambio fijo a las que no se permite que se muevan de acuerdo con las fuerzas del mercado. En ocasiones, uno o ambos países no desean que varíen los tipos de cambio.

Suponga, por ejemplo, que Estados Unidos y Japón decidieran controlar sus tipos de cambio. Aunque las monedas tienen flotación independiente, sus respectivos países podrían intervenir en el mercado. El gobierno estadounidense podría no desear que su moneda se debilitara porque sus empresas y consumidores tendrían que pagar más por los productos japoneses, lo cual aumentaría la presión inflacionaria en Estados Unidos. O el gobierno japonés podría no desear que el yen se fortaleciera porque esto significaría desempleo en sus industrias de exportación.

Pero, ¿cómo pueden los gobiernos impedir que los valores cambien cuando Estados Unidos está ganando tan pocos yenes? De alguna manera la diferencia entre la oferta y la demanda de yenes debe neutralizarse. Para comprender este proceso, examinemos primero la función de los bancos centrales en los mercados cambiarios.

### LA FUNCIÓN DE LOS BANCOS CENTRALES

Cada país tiene un banco central que es responsable de las políticas que afectan el valor de su moneda, aunque los países que tienen cajas de conversión independientes del banco central, usan la caja de conversión para controlar el valor de la moneda. El banco central de Estados Unidos es el Sistema de la Reserva Federal (la Fed), un sistema integrado por 12 bancos regionales. La Reserva Federal de Nueva York, en coordinación estrecha y representación del Sistema de la Reserva Federal y el Departamento del Tesoro de Estados Unidos, es responsable de intervenir en los mercados de divisas para lograr los objetivos de la política cambiaria y contrarrestar las condiciones desordenadas en los mercados de divisas. El Tesoro de Estados Unidos es responsable de establecer la política cambiaria, mientras que la Fed es responsable de ejecutar la intervención en el tipo de cambio. Además, el Banco de la Reserva Federal de

Un gobierno compra y vende su moneda en el mercado abierto como medio para influir en el precio de la moneda.

Los bancos centrales controlan las políticas que afectan el valor de las monedas; el Banco de la Reserva Federal de Nueva York es el banco central de Estados Unidos.

Nueva York funciona como agente de fiscalización en Estados Unidos de bancos centrales extranjeros y organizaciones financieras internacionales oficiales.<sup>20</sup>

En la Unión Europea, el Banco Central Europeo coordina ahora las actividades del banco central de cada uno de los países miembros para establecer una política monetaria común en Europa, igual que el Banco de la Reserva Federal hace en Estados Unidos.

**Activos de reserva de los bancos centrales** Los activos de reserva de los bancos centrales se mantienen en tres formas: reservas de divisas, activos relacionados con el FMI (incluidos los DEG) y oro. Según el informe anual del FMI, las divisas constituyen cerca de 88 por ciento del total de las reservas en el mundo, de las cuales, los dólares estadounidenses representan aproximadamente 67 por ciento del total, seguidos por euro con alrededor de 25 por ciento del total. Otras monedas, como el yen japonés, la libra británica y el franco suizo, también son activos de reserva, pero representan porcentajes relativamente menores. Es evidente que el dólar estadounidense y el euro son las dos monedas principales que constituyen los activos de reserva. Su porcentaje del total varía de un año a otro, dependiendo de la fortaleza relativa de cada uno, y la posición relativa que ocupan en diferentes países también varía.<sup>21</sup>

Contar con activos de reserva fuertes en el banco central es esencial para la solidez financiera de un país. Cuando las crisis financieras de Asia, Rusia y América del Sur se desencadenaron a finales de la década de 1990, muy pocos países tenían activos de reserva fuertes en el banco central. Como resultado, tuvieron que pedir prestados muchos dólares, lo que resultó ser devastador cuando por fin se vieron forzados a devaluar sus monedas. Sin embargo, la situación ha cambiado desde 2000. Debido a los precios fuertes de las materias primas y productos básicos, el aumento de las exportaciones y los límites para incurrir en deuda denominada en dólares, muchos de estos mismos países han fortalecido su posición financiera aumentando sus reservas.

Los activos de reserva de los bancos centrales se mantienen en tres formas principales: oro, divisas y activos relacionados con el FMI. Las divisas representan el 85.5 por ciento de los activos de reserva en el mundo.



Eurotower Building, sede del Banco Central Europeo, Frankfurt-AmMain, Alemania.

Pongamos por ejemplo el caso de Brasil. Se esperaba que sus reservas de divisas alcanzasen la cifra de 170,000 millones de dólares a finales de 2007, a la vanguardia del resto de América Latina, donde las reservas se han cuadruplicado desde 2000.<sup>22</sup> Sin embargo, esta suma es relativamente pequeña en comparación con China, que tenía 1.33 billones de dólares en reservas a mediados de 2007. En segundo lugar estaba Japón con 924,000 millones de dólares y la eurozona con 439,000 millones de dólares. A pesar de todo, las reservas de Brasil fueron mayores que las de todos los países del mundo, excepto China, Japón, Rusia y Corea, superando las reservas tanto del Reino Unido como de Alemania.<sup>23</sup>

Los bancos centrales intervienen en los mercados de cambios comprando y vendiendo una moneda para afectar su precio.

**Cómo los bancos centrales intervienen en el mercado** Un banco central puede intervenir de varias maneras en los mercados de divisas. La Reserva Federal de Estados Unidos, por ejemplo, normalmente usa divisas para comprar dólares cuando el dólar está débil o vende dólares por otras divisas cuando el dólar está fuerte. Dependiendo de las condiciones del mercado, el banco central puede hacer cualquiera de lo siguiente:

- Coordinar sus acciones con otros bancos centrales o actuar por su cuenta.
- Incursionar con energía en el mercado para cambiar las actitudes hacia sus puntos de vista y políticas.
- Hacer un llamado a tomar medidas para tranquilizar a los mercados.
- Intervenir para invertir, resistir o apoyar una tendencia del mercado.
- Anunciar o no anunciar sus operaciones, ser muy notorio o muy discreto.
- Operar abiertamente o de manera indirecta por medio de corredores.<sup>24</sup>

**Caso: el dólar estadounidense y el yen japonés** Aunque el dólar estadounidense es una moneda con flotación independiente, continuemos con el ejemplo ilustrado en la figura 10.2 (p. 382) para demostrar cómo puede intervenir un banco central. En un sistema de tipo de cambio fijo controlado, el Banco de la Reserva Federal de Nueva York mantendría reservas de divisas, las cuales habría acumulado a través de los años para este tipo de contingencia. Podría vender suficientes reservas de yenes (representadas por la diferencia entre  $Q_1$  y  $Q_3$  en la figura 10.2) al tipo de cambio fijo para mantener esa tasa. O el banco central japonés podría estar dispuesto a aceptar dólares para que los consumidores estadounidenses pudieran seguir comprando bienes japoneses. Entonces, estos dólares se volverían parte de las reservas de divisas de Japón. Aunque se trata de un ejemplo de dos países, a veces varios bancos centrales coordinan su intervención para apoyar una moneda, en lugar de que sólo participen dos países.

El tipo de cambio fijo se mantendría siempre que Estados Unidos tuviera reservas o que los japoneses estuvieran dispuestos a aumentar sus tenencias de dólares. En ocasiones, los gobiernos usan la política monetaria, por ejemplo, aumentando las tasas de interés para crear demanda de su moneda e impedir que su valor se reduzca. Sin embargo, a menos que algo cambiara el desequilibrio básico de la oferta y la demanda de la moneda, el Banco de la Reserva Federal de Nueva York se quedaría sin yenes, y el banco central japonés dejaría de recibir dólares porque temería acumular demasiados, como lo que ocurrió en Corea del Sur a principios de 2005 y Tailandia en 2007. En este momento, sería necesario modificar el tipo de cambio para reducir la demanda de yenes.

Si un país determina que la intervención no funcionará, debe ajustar el valor de su moneda. Si la moneda flota libremente, el tipo de cambio buscará el nivel correcto de acuerdo con las leyes de la oferta y la demanda. No obstante, una moneda que está vinculada a otra o a una canasta de monedas generalmente cambia en un esquema formal, es decir, por medio de una devaluación (un debilitamiento de la moneda) o revaluación (un fortalecimiento de la moneda), dependiendo de la dirección del cambio.

**Diferentes métodos de intervención** Las políticas gubernamentales cambian con el paso del tiempo, dependiendo de las condiciones económicas y la actitud de la administración particular que se encuentre en el poder, sin importar si se considera que la moneda flota libremente o no. Estados Unidos es buen ejemplo de cómo cambian las políticas. Sólo en 1989, la administración de George H. W. Bush, compró y vendió dólares en 97 días y vendió 19,500

millones de dólares. En los primeros dos años y medio de la primera administración de Clinton, la Fed intervino en el mercado comprando dólares en sólo 18 días y gastó alrededor de 12,500 millones de dólares en el proceso.<sup>25</sup>

Durante el primer periodo del Presidente George W. Bush, la Fed rara vez intervino en el mercado a pesar de una disminución del valor del dólar frente al euro y el yen. De hecho, de agosto de 1995 a diciembre de 2006, periodo que abarca las presidencias de Bill Clinton y George W. Bush, la Reserva Federal de Estados Unidos intervino sólo dos veces en los mercados cambiarios.<sup>26</sup> Debido al enorme déficit comercial de Estados Unidos, la administración del Presidente George W. Bush ha preferido dejar que el mercado determine el valor del dólar, con la esperanza de que un debilitamiento del dólar produzca una expansión de exportaciones y una reducción de las importaciones para que así mejore la balanza comercial.

Desde principios de 2003 hasta finales de 2004, el dólar siguió debilitándose frente al euro y el yen. Con el propósito de tratar de fortalecer al dólar, el banco central japonés gastó la cifra récord de 20 billones de yenes en 2003 y 10 billones de yenes en los primeros dos meses de 2004. Pese a los esfuerzos de las autoridades japonesas, el yen se revaluó 11 por ciento frente al dólar en 2003 y siguió fortaleciéndose durante 2004. El ministro de hacienda japonés abandonó la intervención cambiaria en marzo de 2004, pero el continuo debilitamiento del dólar frente al euro y el yen a finales de 2004 suscitó nuevas amenazas de intervención por parte de los japoneses y europeos. Un alto funcionario del ministerio de hacienda japonés comentó: "Es natural que Japón y Europa actúen cuando el dólar cae. Si el movimiento (del dólar) afecta la economía europea y la japonesa, tenemos que defendernos."<sup>27</sup>

En 2005, el Banco Central de Corea del Sur intervino con energía en los mercados de divisas para tratar de desacelerar el aumento del won coreano frente al dólar vendiendo wons y comprando dólares. De 2002 a 2005, el won se revaluó 30 por ciento frente al dólar, 17 por ciento de este total se produjo en 2004. Sin embargo, el costo de la intervención era alto y Corea del Sur decidió suspenderla cuando sus reservas de divisas llegaron a 206,000 millones, el cuarto lugar más alto del mundo en ese momento.<sup>28</sup>

**ACTITUD DE E. U. HACIA LA INTERVENCIÓN** En general, Estados Unidos desapruueba la intervención en el mercado cambiario. La razón es que es muy difícil, si no imposible, que la intervención tenga un impacto duradero en el valor de una moneda. En virtud del volumen diario de transacciones con divisas, ningún gobierno puede alterar el mercado, a menos que sus movimientos sean capaces de cambiar la psicología del mercado. La intervención puede detener la caída por un tiempo, pero no puede obligar al mercado a moverse en una dirección en la que no desea ir, por lo menos en el largo plazo. Por esa razón, es importante que los países se centren en corregir los fundamentos económicos en lugar de invertir mucho tiempo y dinero en la intervención. Incluso cuando el dólar cayó de 2003 a 2007, el gobierno decidió no intervenir porque el dólar estaba volviendo simplemente al nivel en que se hallaba antes del rápido aumento de su valor de 1995 a 2002.<sup>29</sup>

**RECONSIDERACIÓN DEL BPI** La coordinación de la intervención de los bancos centrales se lleva a cabo de manera bilateral o multilateral. El Banco de Pagos Internacionales (BPI), situado en Basilea, Suiza, relaciona a los bancos centrales del mundo. Como se señaló en el capítulo 9, el BPI se fundó en 1930 y es propiedad y está bajo el control de los principales bancos centrales del mundo. El objetivo principal del BPI es fomentar la cooperación de los bancos centrales para facilitar la estabilidad financiera internacional. Aunque sólo 55 bancos centrales o autoridades monetarias son accionistas del BPI (11 de los cuales son los bancos fundadores y pertenecen a los principales países industrializados), el BPI tiene tratos con alrededor de 140 bancos centrales y otras instituciones financieras de todo el mundo.<sup>30</sup>

El BPI actúa como el banco de los bancos centrales. Participa en intercambios (swaps) y otras transacciones monetarias entre los bancos centrales y otros países. También es un sitio de reunión donde los funcionarios de los bancos centrales pueden analizar la cooperación monetaria y participa cada vez más con otros organismos multilaterales, como el FMI, en ofrecer ayuda durante crisis financieras internacionales.<sup>31</sup> Además, el BPI realiza cada trienio el estudio de bancos centrales sobre actividades del mercado de divisas e instrumentos

Los gobiernos varían en cuanto a sus políticas de intervención, dependiendo del país y la administración.

El Banco de Pagos Internacionales, con sede en Basilea, Suiza, es propiedad de un grupo de bancos centrales, entre los cuales promueve la cooperación.

#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 9 hablamos de la importancia del BPI en la recopilación de información sobre el volumen masivo de actividad en el **mercado de divisas global**. Aquí añadimos que el BPI también puede contribuir a coordinar las políticas de los bancos centrales en asuntos relativos a la intervención en el tipo de cambio.

derivados que es la base de una buena parte de los datos sobre las transacciones presentados en el capítulo 9.

## MERCADOS NEGROS

Un mercado negro se aproxima más a un precio basado en la oferta y la demanda de una moneda que a un precio controlado por un gobierno.

En muchos de los países que no permiten que sus monedas floten de acuerdo con las fuerzas del mercado, puede existir un mercado negro en forma paralela al mercado oficial y alinearse de manera más estrecha con las fuerzas de la oferta y la demanda que el mercado oficial. Cuanto menos flexible sea el régimen cambiario de un país, mayor será la probabilidad de que exista un mercado negro floreciente. El **mercado negro** surge cuando la gente está dispuesta a pagar más por dólar que lo establecido por el tipo de cambio oficial. En marzo de 2005, el gobierno de Zimbabwe arrestó a 10,000 personas, que fueron acusadas de realizar actividades en el mercado negro, entre otras, vender divisas.

Las autoridades culparon a los extranjeros del próspero mercado cambiario informal en el que el dólar de Zimbabwe se cotizaba hasta en 25,000 por dólar estadounidense frente al tipo de cambio oficial de 9,000. Sin embargo, muchos expertos creen que la razón del mercado negro es la pobreza en Zimbabwe y las medidas represivas del gobierno simplemente impulsarán aún más las actividades del mercado negro. Hasta que el gobierno flexibilice el control de la moneda, el tipo de cambio seguirá alcanzando un precio muy alto en el mercado negro.<sup>32</sup>

El régimen cambiario oficial de Zimbabwe es un régimen de tipo de cambio fijo vinculado al dólar estadounidense. Sin embargo, la situación no mejoró mucho. La inflación alcanzó cerca de 4,500 por ciento en 2007, la más alta del mundo, y la moneda continuó devaluándose. En 2007, una hogaza de pan costaba 44,000 dólares de Zimbabwe, que valía sólo 18 centavos de dólar estadounidense a los tipos de cambio del mercado negro o 176 dólares estadounidenses al tipo de cambio oficial.<sup>33</sup> El movimiento hacia un tipo de cambio flotante eliminaría la necesidad de un mercado negro. Sin embargo, como ocurrió con Zimbabwe, es imposible cambiar a un tipo de cambio flotante sin controlar la inflación y otros aspectos de la economía.

## CONVERTIBILIDAD Y CONTROLES DEL TIPO DE CAMBIO

Algunos países que tienen tipos de cambio fijos controlan el acceso a sus monedas. Las *monedas totalmente convertibles* son aquellas que los gobiernos permiten que tanto residentes como no residentes compren en cantidades ilimitadas.

Una moneda fuerte es una moneda que, por lo general, es totalmente convertible y fuerte relativamente estable en valor, en comparación con otras monedas.

**Monedas fuertes y débiles** Las **monedas fuertes**, como el dólar estadounidense, el euro, la libra británica y el yen japonés, son monedas totalmente convertibles. También son relativamente estables en valor o tienden a ser fuertes en comparación con otras a través del tiempo. Además, son activos deseables. Las monedas que no son totalmente convertibles se conocen con frecuencia como **monedas débiles** o **blandas**. Por lo general son las monedas de los países en vías de desarrollo. Una de las principales razones por las que los países restringen la convertibilidad de su moneda es porque tienen pocas reservas de divisas y tratan de usarlas para transacciones esenciales. Por eso, las monedas débiles tienden a ser de los países en vías de desarrollo, donde las reservas de divisas son escasas. Cuanto más reservas tenga, tanto menos recurrirá un país a restringir la convertibilidad.

Una moneda débil es aquella que por lo general no es totalmente convertible y también se conoce como moneda blanda.

Actualmente, la mayoría de los países tienen convertibilidad para no residentes o externa, lo que significa que los extranjeros pueden convertir su moneda a la moneda local y de nuevo a su moneda. Por ejemplo, las personas que viajan a Zimbabwe pueden convertir dólares estadounidenses (USD) a dólares de Zimbabwe (ZWD) y convertir ZWD de nuevo a USD cuando salen del país. Sin embargo, tienen que presentar recibos de todas las conversiones que realizaron en el país de USD a ZWD y viceversa para comprobar que todas las transacciones se llevaron a cabo en el mercado oficial.

**Control de la convertibilidad** Para conservar las divisas escasas, algunos gobiernos imponen restricciones cambiarias a las empresas y particulares que desean cambiar dinero. Los mecanismos que usan incluyen *licencias de importación, tipos de cambio múltiples, requisitos de depósito de importación y controles de cantidad*. Como se analizó en el capítulo 9, el gobierno de Argentina impuso restricciones cambiarias a particulares y empresas a principios de 2002 para evitar que enviaran dinero fuera del país.



Por ejemplo, en 2007, el valor del baht tailandés estaba aumentado y se acercaba al nivel más alto en 10 años con respecto al dólar estadounidense. El baht es una moneda con flotación controlada que está vinculada sin excesivo rigor al dólar. En vista de que el gobierno tailandés había limitado la convertibilidad del baht en algunas áreas, se decidió que tal vez sería mejor liberalizar los controles y estimular la salida de divisas para tratar de reducir el valor del baht. El 25 de junio de 2007, el gobierno anunció varias medidas para reducir los controles: "Entre las medidas, que entrarán en vigor de inmediato, está la autorización para que las empresas que cotizan en la bolsa de Tailandia puedan comprar divisas hasta por 100 millones de dólares al año para inversión extranjera. Los inversionistas institucionales ya no necesitarán autorización del banco central para invertir en depósitos en instituciones extranjeras, y los particulares pueden enviar ahora hasta un millón de dólares al año al extranjero como transferencias a parientes expatriados, como donativos o para comprar bienes raíces."<sup>34</sup> Esta cita sirve para ilustrar las formas en que los gobiernos instituyen controles cambiarios para conservar el valor de una moneda.

**Licencias** Las licencias gubernamentales fijan el tipo de cambio porque exigen que todos los beneficiarios, exportadores y otros que reciben moneda extranjera la vendan al banco central al tipo de compra oficial. Entonces, el banco central raciona la moneda extranjera que adquiere vendiéndola a tipos de cambio fijos a los que necesitan realizar pagos en el extranjero por productos básicos. Un importador puede comprar divisas sólo si ha obtenido una licencia de importación para los bienes en cuestión.

Las licencias ocurren cuando un gobierno regula y controla todas las transacciones de divisas.

**Tipos de cambio múltiples** Otra forma en que los gobiernos controlan la convertibilidad de las divisas es estableciendo más de un tipo de cambio. Esta medida restrictiva se denomina **sistema de tipo de cambio múltiple**. El gobierno determina qué tipos de transacciones se conducirán a qué tipos de cambio. Los países con tipos de cambio múltiples tienen con frecuencia un tipo de cambio flotante para artículos de lujo y flujos financieros, como dividendos. Además, tienen un tipo de cambio fijo, por lo general más bajo, para otras transacciones comerciales, como las importaciones de productos básicos y bienes semimanufacturados.

En un sistema de tipo de cambio múltiple, el gobierno establece distintos tipos de cambio para diferentes tipos de transacciones.

**Depósitos de importación** Otra forma de controlar la convertibilidad del tipo de cambio es el **depósito de importación por adelantado**. En este caso, el gobierno restringe la emisión de licencias de importación y exige a los importadores hacer un depósito en el banco central, con frecuencia hasta por un año y sin intereses, que cubra el precio total de los bienes manufacturados que comprarán en el extranjero.

Depósito de importación por adelantado: el gobierno exige el depósito del dinero antes de publicar el tipo de cambio para pagar las importaciones; varía hasta un año por adelantado.

**Controles de cantidad** Los gobiernos también limitan el monto del cambio a través de controles de cantidad, que a menudo se aplican al turismo. Un control de cantidad limita el monto de moneda que un residente puede comprar al banco para viajar al extranjero. El gobierno establece una política sobre la cantidad de dinero que un turista tiene permitido llevar al extranjero y la persona puede convertir sólo esa cantidad de dinero.

Controles de cantidad: el gobierno limita la cantidad de moneda extranjera que se puede usar en una transacción específica.

En el pasado, estos controles monetarios aumentaron en forma significativa el costo de los negocios internacionales y produjeron una disminución general del comercio. Sin embargo, la liberalización del comercio en años recientes ha eliminado muchos de estos controles hasta el punto en que se han convertido en impedimentos menores para el comercio.<sup>35</sup> Además, la transición de tipos de cambio fijos a flexibles también ha eliminado la necesidad de implantar controles en muchos países.

## TIPOS DE CAMBIO Y PARIDAD DEL PODER ADQUISITIVO

La **paridad del poder adquisitivo (PPA)** es una teoría muy conocida que intenta definir las relaciones entre las monedas. En esencia, postula que un cambio en la inflación relativa entre dos países (lo que implica la comparación de las tasas de inflación de ambos) debe ocasionar una variación en los tipos de cambio para que los precios de los bienes en los dos países se mantengan casi iguales. De acuerdo con la teoría de la PPA, si, por ejemplo, la inflación japonesa fuera del 2 por ciento y la inflación estadounidense fuera del 3.5 por ciento, se esperaría que el dólar cayera en el mismo porcentaje que la diferencia entre las tasas de inflación. Entonces, el dólar valdría menos yenes que antes del ajuste y el yen valdría más dólares que antes del ajuste.

Desde el punto de vista de los tipos de cambio, la paridad del poder adquisitivo trata de definir las relaciones entre las monedas con base en la inflación relativa.



**El “Índice Big Mac”** Una ilustración interesante de la teoría de la PPA para calcular los tipos de cambio es el “índice Big Mac” de monedas que utiliza *The Economist* cada año. Desde 1986, la publicación periódica *The Economist* ha utilizado el precio de una hamburguesa Big Mac para calcular el tipo de cambio entre el dólar y otra moneda (véase la tabla 10.2). Como este producto se vende en más de 120 países, es fácil comparar precios. La PPA indica que el cambio hace que las hamburguesas cuesten lo mismo en Estados Unidos que en el extranjero. Sin embargo, la Big Mac cuesta a veces más y a veces menos, lo que demuestra la medida en que las monedas están subvaluadas o sobrevaluadas frente al dólar.

El precio de la hamburguesa Big Mac en dólares se obtiene convirtiendo el precio en moneda local de una Big Mac a dólares al tipo de cambio vigente. Por ejemplo, en la tabla 10.2, el equivalente en dólares estadounidenses de una Big Mac en China es de 1.45 dólares, que es lo que cuesta la hamburguesa en China (lo cual resulta ser 11 yuanes, como informa por separado *The Economist*, pero no se incluye en la tabla) convertido a dólares al tipo de cambio vigente (que era de 7.586 yuanes por dólar). *The Economist* determinó el precio de la hamburguesa Big Mac y el tipo de cambio cuando los editores realizaron la encuesta. Por desgracia, no proporcionan los precios locales y los tipos de cambio correspondientes a los demás países en la encuesta o la fecha en que tomaron la determinación. Sin embargo, en la tabla 10.2 se puede ver que es mucho más barato comprar una hamburguesa Big Mac en China que en Estados Unidos.

La segunda columna trata de demostrar cuál debería ser el tipo de cambio si el precio en dólares fuera igual al precio en la moneda local. Continuando con el ejemplo de China, si dividimos 11 yuanes entre 3.41 dólares (los precios de la Big Mac en China y en Estados Unidos), obtenemos 3.23 yuanes por dólar, que es lo que debería ser el tipo de cambio para que una Big Mac costara lo mismo en los dos países. La columna 3 muestra cuánto está subvaluada o sobrevaluada la moneda 1 frente al dólar. En el caso del yuan chino, se toma  $(3.24 - 7.586)/7.586 = -.5742$ , o el yuan está subvaluado frente al dólar en alrededor de 57.4 o 58 por ciento, según la tabla.

Como se puede observar en la tabla 10.2, varias monedas europeas, incluido el euro, están considerablemente sobrevaluadas frente al dólar. Esto facilita a las empresas estadounidenses exportar a Europa y dificulta a los países europeos exportar a Estados Unidos. Sin embargo, muchas monedas de Asia, incluida la de China, están subvaluadas frente al dólar, por lo que resulta más fácil para las empresas asiáticas exportar a Estados Unidos y más difícil a las empresas estadounidenses exportar a Asia. Sin embargo, consideraremos que el euro está sobrevaluado en 22 por ciento frente al dólar, según el índice Big Mac, mientras que el yuan chino está subvaluado 58 por ciento frente al dólar. Eso significa que el euro está sobrevaluado en 80 por ciento frente al yuan, lo que complica aún más la relación comercial.<sup>36</sup>

Existen partidarios del índice Big Mac, conocido también como “McParidad”, pero también hay detractores. Aunque la McParidad puede sostenerse a largo plazo, como han demostrado algunos estudios, hay problemas a corto plazo que afectan la PPA:

- La teoría de la PPA supone equivocadamente que no existen barreras al comercio ni costos de transporte.
- Los precios de la Big Mac en diferentes países están distorsionados por los impuestos. Los países europeos con impuestos al valor agregado altos tienen precios más elevados que los países con impuestos bajos.
- La Big Mac no es sólo una canasta de mercancías, ya que su precio también incluye costos indirectos, como alquiler, seguros, etcétera.
- Los márgenes de utilidad varían de acuerdo con la fuerza de la competencia: cuanta más competencia haya, tanto menor será el margen de utilidad y, por tanto, el precio.<sup>37</sup>

A pesar de los defectos de la teoría de la PPA, casi todos los economistas coinciden en que las medidas de la PPA ofrecen una visión más realista del tamaño relativo de las economías que los tipos de cambio en el mercado.

Si la tasa de inflación nacional es menor que la del otro país, la moneda nacional debe ser más fuerte que la del otro país.

**TABLA 10.2 El índice Big Mac**

Para calcular el tipo de cambio entre el dólar y otra moneda, el índice convierte a dólares estadounidenses el precio de una Big Mac en la segunda moneda. Para apreciar la diferencia en los precios en dólares estadounidenses provocada por las diferencias en las valuaciones de las monedas, compare los datos correspondientes a la eurozona con los datos de Suiza. Obsérvese también que, de los países en la lista, la hamburguesa Big Mac se vende más barato en China y Hong Kong.

	Precios de la Big Mac en dólares*	PPA <sup>†</sup> implícita del dólar	Subvaluación (-)/ Sobrevaluación (+) frente al dólar, %
Estados Unidos <sup>‡</sup>	3.41	-	-
Argentina	2.67	2.42	-22
Australia	2.95	1.01	-14
Brasil	3.61	2.02	+6
Gran Bretaña	4.01	1.71 <sup>§</sup>	+18
Canadá	3.68	1.14	+8
Chile	2.97	459	-13
China	1.45	3.23	-58
República Checa	2.51	15.5	-27
Dinamarca	5.08	8.14	+49
Egipto	1.68	2.80	-51
Eurozona**	4.17	1.12 <sup>††</sup>	+22
Hong Kong	1.54	3.52	-55
Hungría	3.33	176	-2
Indonesia	1.76	4,663	-48
Japón	2.29	82.1	-33
Malasia	1.60	1.61	-53
México	2.69	8.50	-21
Nueva Zelanda	5.89	1.35	+73
Perú	3.00	2.79	-12
Filipinas	1.85	24.9	-46
Polonia	2.51	2.02	-26
Rusia	2.03	15.2	-41
Singapur	2.59	1.16	-24
Sudáfrica	2.22	4.55	-35
Corea del Sur	3.14	850	-8
Suecia	4.86	9.68	+42
Suiza	5.20	1.85	+53
Taiwán	2.29	22.0	-33
Tailandia	1.80	18.2	-47
Turquía	3.66	1.39	+7
Venezuela	3.45	2,170	+1

\*A los tipos de cambio vigentes.

<sup>†</sup>Paridad del poder adquisitivo; precio local dividido entre el precio en Estados Unidos.

<sup>‡</sup>Promedio de Nueva York, Chicago, Atlanta y San Francisco.

<sup>§</sup>Dólares por libra.

\*\*Promedio ponderado de precios en la eurozona.

<sup>††</sup>Dólares por euro.

Fuente: "The Big Mac Index: Sizzling", *The Economist*, 7 de julio de 2007, p. 74.

## TIPOS DE CAMBIO Y TASAS DE INTERÉS

Aunque la inflación es el factor que, a largo plazo, tiene mayor influencia en los tipos de cambio, las tasas de interés también son importantes. Para comprender esta relación entre las tasas de interés y los tipos de cambio, es necesario entender dos teorías financieras clave: el *Efecto Fisher* y el *Efecto Fisher Internacional*.

La tasa de interés nominal es la tasa de interés real más la inflación. Debido a que la tasa de interés real debe ser la misma en todos los países, el país con la tasa de interés más alta debe tener mayor inflación.

**El Efecto Fisher** La primera teoría relaciona la inflación y las tasas de interés y la segunda vincula las tasas de interés con los tipos de cambio. El **Efecto Fisher** es la teoría de que la tasa de interés nominal  $r$  en un país (la tasa de interés monetaria efectiva que se gana sobre una inversión) está determinada por la tasa de interés real  $R$  (la tasa nominal menos la inflación) y la tasa de inflación  $i$  de la manera siguiente:

$$(1 + r) = (1 + R)(1 + i) \text{ o } r = (1 + R)(1 + i) - 1$$

Según esta teoría, si la tasa de interés real es de 5 por ciento, la tasa de inflación estadounidense es de 2.9 por ciento y la tasa de inflación japonesa es de 1.5 por ciento, entonces, las tasas de interés nominales para Estados Unidos y Japón se calculan de la manera siguiente:

$$r_{US} = (1.05)(1.029) - 1 = 0.08045, \text{ o } 8.045 \text{ por ciento}$$

$$r_J = (1.05)(1.015) - 1 = 0.06575, \text{ o } 6.575 \text{ por ciento}$$

Por tanto, la diferencia entre las tasas de interés estadounidense y japonesa depende de la diferencia entre sus tasas de inflación. Si sus tasas de inflación fueran iguales (diferencia cero), pero las tasas de interés fueran de 10 por ciento en Estados Unidos y de 6.575 en Japón, los inversionistas colocarían su dinero en Estados Unidos, donde podrían obtener un rendimiento real más alto.

El EFI implica que la moneda del país que tiene la tasa de interés más baja se fortalecerá en el futuro.

**El Efecto Fisher Internacional** El paso de las tasas de interés a los tipos de cambio se puede explicar por medio del **Efecto Fisher Internacional (EFI)**, según la cual la diferencia entre las tasas de interés es un factor de pronóstico no sesgado de las variaciones futuras del tipo de cambio spot. Por ejemplo, el EFI predice que si las tasas de interés nominales en Estados Unidos son más altas que las de Japón, el valor del dólar debe caer en el futuro en el mismo porcentaje que el diferencial de las tasas de interés, lo que sería una indicación de debilitamiento, o depreciación, del dólar. Esto se debe a que el diferencial de las tasas de interés se basa en las diferencias entre las tasas de inflación, como explicamos anteriormente. El análisis previo sobre la paridad del poder adquisitivo también demostró que el país que tiene la inflación más elevada debe tener la moneda más débil. Así, el país con la tasa de interés más alta (y la inflación más elevada) debe tener la moneda más débil.

Por supuesto, estos aspectos abarcan el largo plazo, pero cualquier cosa puede suceder en el corto. Durante periodos de estabilidad general de precios, un país (como Estados Unidos) que sube sus tasas de interés probablemente atraiga capital y su moneda se revalúe debido al incremento de la demanda. Sin embargo, si la razón del aumento de las tasas de interés es una inflación más alta que la de sus socios comerciales principales, y si el banco central del país está tratando de reducir la inflación, la moneda se debilitará finalmente, hasta que la inflación disminuya. Aunque el diferencial de las tasas de interés es el factor crucial para algunas de las monedas que se negocian con mayor frecuencia, la expectativa de la tasa spot futura es también muy importante. Normalmente, un operador calculará en forma automática la tasa spot futura usando el diferencial de las tasas de interés y después la ajustará según otras condiciones de mercado.

## OTROS FACTORES EN LA DETERMINACIÓN DEL TIPO DE CAMBIO

Otros factores pueden afectar el valor de la moneda. Un factor que no se debe descartar a la ligera es la confianza. En épocas de agitación, la gente prefiere conservar las monedas que considera seguras. Además de las fuerzas económicas básicas y la confianza, los tipos de cambio pueden recibir la influencia de factores técnicos como la publicación de estadísticas económicas nacionales, comentarios de un banco central, demandas temporales de una moneda y un leve fortalecimiento de una moneda seguido por una debilidad prolongada o viceversa.

Otros factores clave que afectan las variaciones del tipo de cambio son la confianza y factores técnicos, como la publicación de estadísticas económicas.

**Cuatro casos breves** En agosto de 2007, cuando la economía de Estados Unidos se vio afectada por los problemas de los créditos hipotecarios de alto riesgo conocidos como subprime, la Reserva Federal redujo las tasas de interés para estimular la economía. En los mercados de divisas, los inversionistas estaban al pendiente de las declaraciones de los funcionarios de la Reserva Federal para ver si podían captar información que les ayudara a entender la dirección que tomarían los tipos de cambio y otros mercados financieros.<sup>38</sup>

Asimismo, a principios de 2005, los mercados globales de divisas experimentaron conmociones debidas a ciertos comentarios del gobernador del Banco de Corea que se malinterpretaron. Las noticias de que el Banco de Corea quería “diversificar” sus tenencias se interpretaron como una decisión de reducir las tenencias en dólares. Como resultado, el dólar se devaluó frente a otras monedas y repuntó sólo después de que los funcionarios coreanos manifestaron que sus declaraciones se habían malentendido.<sup>39</sup> De modo similar, en julio de 2007 algunos funcionarios del gobierno de Corea del Sur publicaron declaraciones acerca de que el won coreano estaba sobrevaluado y causaron inestabilidad en el mercado. Sin embargo, después de que el won se debilitó durante varios días consecutivos, otro funcionario gubernamental anunció que el gobierno de Corea del Sur no trataba de dirigir el valor del won en los mercados, esperando dejar claro que el gobierno estaba comprometido con un tipo de cambio con flotación libre.

Éste es otro ejemplo de cómo los mercados de divisas reaccionaron enérgicamente ante las noticias que se dieron en la primavera de 2005. Una reportera de China News Service escribió un artículo sobre el impacto de una posible revaluación del yuan chino. El artículo fue traducido en el periódico *People's Daily* en Internet como si fuera un hecho, y se fue modificando considerablemente conforme pasaba de un mercado noticioso a otro. En respuesta al artículo, los operadores de divisas y los administradores de fondos de inversión entraron en pánico, porque pensaron que el artículo del periódico reflejaba las intenciones del gobierno chino y el valor del dólar estadounidense se desplomó. Sólo después de que se reveló que la noticia era inexacta el valor del dólar volvió a aumentar.<sup>40</sup>

Finalmente, en la carrera hacia la elección presidencial de 2002 en Brasil, el *real* (la moneda brasileña) llegó a sus niveles más bajos de la historia debido a las altas puntuaciones en las encuestas de salida que favorecían al candidato de izquierda, de quien los inversionistas temían que no tuviera la capacidad de controlar las finanzas del país.<sup>41</sup> Sin embargo, cuando el candidato Lula da Silva, del Partido de los Trabajadores, ganó la elección y estableció una política conservadora fiscal y monetaria, el *real* volvió a fortalecerse.

## Pronóstico de las variaciones en el tipo de cambio

La sección anterior examinó el efecto de la ley de la oferta y la demanda en los tipos de cambio, mostró cómo los gobiernos intervienen para controlar las variaciones en el tipo de cambio y explicó cómo la inflación y las tasas de interés pueden ser factores importantes para determinar los tipos de cambio. Esta sección identifica los factores que los gerentes pueden vigilar para tener una idea de lo que sucederá con los tipos de cambio.

En virtud de que diversos factores influyen en las variaciones del tipo de cambio, los gerentes deben saber analizarlos para tener una idea general del momento, la magnitud y la dirección de la variación del tipo de cambio. Sin embargo, la predicción no es una ciencia exacta y muchos factores pueden ocasionar que el mejor de los pronósticos difiera significativamente de la realidad.

### PRONÓSTICO FUNDAMENTAL Y TÉCNICO

Los gerentes pueden pronosticar los tipos de cambio siguiendo uno de dos métodos: el pronóstico fundamental o el pronóstico técnico. El **pronóstico fundamental** utiliza las tendencias de las variables económicas para predecir las tasas futuras. Los datos se pueden introducir en un modelo econométrico o evaluar a partir de bases más subjetivas.

El **pronóstico técnico** utiliza las tendencias pasadas de los tipos de cambio para detectar las tendencias futuras de los tipos. Los pronosticadores técnicos, o *analistas técnicos*, suponen que si los tipos de cambio actuales reflejan todos los hechos del mercado, entonces, en circuns-

Los pronósticos fundamentales usan las tendencias de las variables económicas para predecir los tipos de cambio futuros. Los pronósticos técnicos utilizan las tendencias pasadas en las variaciones de los tipos de cambio para detectar las tendencias futuras.

tancias similares, los tipos futuros seguirán los mismos patrones.<sup>42</sup> Sin embargo, todo pronóstico es impreciso. Un tesorero corporativo que desea pronosticar un tipo de cambio, por ejemplo, la relación entre la libra británica y el euro, podría usar diversas fuentes, tanto internas como externas a la empresa. Muchos tesoreros y banqueros usan pronosticadores externos con el fin de obtener información para realizar sus propios pronósticos. Los pronosticadores deben proporcionar el cálculo de escalas o puntos con probabilidades subjetivas basadas en datos disponibles e interpretaciones subjetivas.

**Manejo de sesgos** Sin embargo, hay algunos factores que pueden sesgar los pronósticos:

- La reacción exagerada a acontecimientos recientes inesperados y drásticos.
- La correlación ilusoria, es decir, la tendencia a ver correlaciones o asociaciones en los datos que no están presentes estadísticamente, pero que se espera que ocurran con base en creencias anteriores.
- Centrarse en una parte específica de la información a expensas de toda la información en conjunto.
- Ajuste insuficiente de aspectos subjetivos, como la volatilidad del mercado.
- La incapacidad para aprender de los errores pasados, como las decisiones comerciales inadecuadas.
- Exceso de confianza en la capacidad de pronosticar las monedas con exactitud.<sup>43</sup>

Los buenos tesoreros y banqueros elaboran sus propios pronósticos de lo que sucederá a una moneda en particular y utilizan el pronóstico fundamental o técnico de pronosticadores externos para corroborarlos. Proceder así les ayuda a determinar si están tomando en cuenta factores importantes y si necesitan revisar sus pronósticos a la luz del análisis externo.

Sin embargo, es importante entender que no importa con cuánto cuidado se prepare un pronóstico, de todos modos es una suposición estudiada. Como lo expresa *The Wall Street Journal*:

*Pero después de un periodo benigno en que las tendencias globales parecían relativamente predecibles, ahora reina la confusión en muchas cuestiones críticas que determinan las estrategias de las transacciones: el ritmo de los aumentos en las tasas de interés decretados por la Reserva Federal; la dirección de los precios del petróleo; el momento de la revaluación de la moneda china; la incertidumbre respecto a si la economía estadounidense se está desacelerando o simplemente está pasando por un bache, por mencionar unos cuantos... A medida que los gerentes de cambios pierden convicción respecto a la dirección de las tendencias globales, les resulta más difícil decidir qué criterio importa más para valorar una moneda. "[Ha habido] ocasiones en este año en que la gente cambia de tema en la semana y luego vuelve a retomarlo."<sup>44</sup>*

**Momento, dirección y magnitud** Los pronósticos incluyen la predicción del momento, la dirección y la magnitud de la variación o movimiento de un tipo de cambio. En el caso de países cuyas monedas no flotan libremente, el momento es a menudo una decisión política y no es tan fácil de predecir. Aunque la dirección de un cambio quizá pueda pronosticarse, la magnitud es difícil de predecir. Toyota Motor Corporation tiene operaciones en Estados Unidos y tiene que pronosticar el valor en yenes de sus resultados en dólares cada año. A principios de 2002, cuando el yen se cotizaba a 131 por dólar, Toyota pronosticó que el dólar se debilitaría a 125 yenes. Sin embargo, el dólar terminó debilitándose a 116 yenes. Calcularon acertadamente la dirección, pero no la magnitud del cambio. Eso produjo una pérdida de 150,000 millones de yenes, o 1,300 millones de dólares, más de lo previsto.<sup>45</sup> Toyota pronosticó la dirección correctamente, pero falló en cuanto a la magnitud.

Es difícil predecir qué sucederá con las monedas y usar esas predicciones para pronosticar las utilidades y establecer estrategias de operación. El problema de predecir el valor de una moneda de flotación libre, como el yen, es que uno nunca sabe qué puede suceder con su valor. Uno podría sentirse tentado a pensar que una moneda vinculada al dólar, como el dólar

Los gerentes deben interesarse en el momento, magnitud y dirección de una variación en el tipo de cambio.

de Hong Kong, sería mucho más fácil de predecir. Sin embargo, desde que el control político de Hong Kong se entregó a China en 1997, ha habido debates sobre la adopción del yuan chino por parte de Hong Kong. Incluso los rumores de este cambio han atemorizado a los mercados financieros de la región. Los funcionarios de Hong Kong prometen apegarse al sistema monetario que tiene una antigüedad de 19 años, pero muchos economistas creen que es mejor para Hong Kong cambiar al yuan.<sup>46</sup> Pero 10 años después, el dólar de Hong Kong sigue manteniendo su independencia y ha ampliado la banda de fluctuación con el dólar estadounidense. Una vez más, los expertos predecían que sólo era cuestión de tiempo para que Hong Kong cambiara al yuan. ¿Qué predicción es correcta? ¿Cómo debe posicionarse una empresa en estos dos escenarios diferentes?

## FACTORES QUE DEBEN VIGILARSE

Para las monedas que tienen flotación libre, la ley de la oferta y la demanda determina el valor en el mercado. Sin embargo, muy pocas monedas del mundo flotan libremente sin ninguna intervención gubernamental. La mayoría son controladas en cierto grado, lo que implica que los gobiernos necesitan tomar decisiones políticas sobre el valor de sus monedas. Si suponemos que los gobiernos usan una base racional para controlar estos valores (una suposición que quizá no siempre sea realista), los gerentes pueden vigilar los mismos factores que los gobiernos observan para tratar de predecir los valores:

Los principales factores que deben vigilarse son: el ambiente institucional, el análisis fundamental, los factores de confianza, los acontecimientos y el análisis técnico.

- *El ambiente institucional*
  - ¿La moneda flota o está controlada? Si es así, ¿está vinculada a otra moneda, a una canasta o a algún otro estándar?
  - ¿Cuáles son las prácticas de intervención? ¿Son creíbles? ¿Sostenibles?
- *Análisis fundamental*
  - ¿La moneda parece subvaluada o sobrevaluada en función de la PPA, la balanza de pagos, las reservas de divisas u otros factores?
  - ¿Cuál es la situación cíclica en cuanto al empleo, el crecimiento, los ahorros, la inversión y la inflación?
  - ¿Cuáles son las perspectivas de la política gubernamental monetaria, fiscal y de endeudamiento?
- *Factores de confianza*
  - ¿Cuáles son los puntos de vista y las expectativas del mercado con respecto al entorno político, así como a la credibilidad del gobierno y el banco central?
- *Circunstancias*
  - ¿Hay incidentes nacionales o internacionales en las noticias? ¿Existe la posibilidad de crisis o emergencias, reuniones gubernamentales u otras juntas importantes que se celebrarán próximamente?
- *Análisis técnico*
  - ¿Qué tendencias muestran los gráficos? ¿Hay signos de inversión de las tendencias?
  - ¿A qué tasas parece ser importante comprar y vender órdenes? ¿Son equilibradas? ¿Ha habido compras o ventas excesivas en el mercado?
  - ¿Cuáles son las ideas y expectativas de otros participantes y analistas del mercado?<sup>47</sup>



## Implicaciones de negocios de las variaciones en el tipo de cambio

¿Por qué debemos tomarnos la molestia de pronosticar las variaciones en el tipo de cambio? Como lo ilustra el ejemplo de Toyota, las variaciones en el tipo de cambio pueden afectar en forma drástica las estrategias de operación, así como las utilidades trasladadas al extranjero. Veamos ahora cómo las variaciones en el tipo de cambio pueden afectar las decisiones de marketing, producción y financieras de las empresas.

### DECISIONES DE MARKETING

Los gerentes de marketing vigilan los tipos de cambio porque éstos pueden afectar la demanda de los productos de una empresa, tanto a nivel nacional como en el extranjero. Si Panasonic vendiera su televisor de alta definición con pantalla de plasma de 58 pulgadas en 605,000 yenes, costaría 5,500 dólares en Estados Unidos cuando el tipo de cambio fuera de 110 yenes por dólar. A un tipo de cambio pronosticado de 108 yenes por dólar, el televisor costaría 5,601 dólares. Suponga que el yen sube aún más (a 105), aumentando así el precio del televisor a 5,762 dólares. En este momento, ¿estarían dispuestos los consumidores a pagar 5,762 dólares por un televisor nuevo, o preferirían esperar a que el precio bajara? ¿Debe Panasonic trasladar el nuevo precio a los consumidores o vender al mismo precio de antes y absorber la diferencia en su margen de utilidad? Si el yen continúa fortaleciéndose más allá de 105 yenes por dólar, ¿qué puede hacer Panasonic?

### DECISIONES DE PRODUCCIÓN

Las variaciones en el tipo de cambio también pueden afectar las decisiones de producción. Por ejemplo, un fabricante de un país donde los salarios y los gastos de operación son altos podría sentirse tentado a trasladar la producción a otro país, donde la moneda pierde valor con rapidez. Ésa es una opción que Panasonic podría tomar en consideración. La moneda de la empresa compararía grandes cantidades de la moneda débil, lo que abarataría la inversión inicial de la compañía.

Además, los productos manufacturados en ese país serían relativamente baratos en los mercados mundiales. Por ejemplo, BMW tomó la decisión de invertir en instalaciones de producción en Carolina del Sur debido al tipo de cambio desfavorable entre el marco alemán (ahora el euro) y el dólar. Sin embargo, la empresa anunció planes de usar las instalaciones no sólo para atender al mercado estadounidense, sino también para exportar a Europa y a otros mercados.<sup>48</sup> El problema empeoró en 2004 cuando el valor del euro aumentó considerablemente frente al dólar. La devaluación del peso mexicano ocurrió poco después de que el TLCAN entró en vigor. Aunque las empresas ya habían comenzado a establecer operaciones en México para dar servicio a América del Norte, el peso más barato ciertamente las ayudó en sus estrategias de exportación.

### DECISIONES FINANCIERAS

Por último, los tipos de cambio pueden afectar las decisiones financieras, sobre todo en las áreas de abastecimiento de recursos financieros, el envío de fondos a través de las fronteras nacionales y el informe de resultados financieros. En la primera área, una empresa puede sentirse tentada a solicitar préstamos en lugares donde las tasas de interés son más bajas. Sin embargo, recuerde que frecuentemente los diferenciales de las tasas de interés se compensan en los mercados monetarios por medio de las variaciones en los tipos de cambio.

Al decidir sobre los flujos financieros transfronterizos, una empresa podría necesitar convertir la moneda local a la moneda de su país de origen cuando los tipos de cambio sean más favorables, con el fin de maximizar su rendimiento. No obstante, los países con monedas débiles tienen a menudo controles monetarios que dificultan a las EMN realizar esta conversión.

Por último, las variaciones del tipo de cambio pueden influir en el informe de los resultados financieros. Un ejemplo sencillo ilustra el impacto que los tipos de cambio pueden producir en el ingreso. Si la subsidiaria mexicana de una empresa estadounidense gana 2 millones de pesos cuando el tipo de cambio es de 9.5 pesos por dólar, el equivalente en dólares de su ingreso es de 210,526 dólares. Si el peso se deprecia a 10.2 pesos por dólar, el equivalente en dólares de ese ingreso cae a 196,078 dólares. Lo opuesto ocurrirá si la moneda local se revalúa frente a la moneda del país de origen de la empresa. Éste es el problema que Toyota enfrentó en el ejemplo anterior. El equivalente en yenes de los ingresos en dólares de Toyota en Estados Unidos sigue cayendo conforme el dólar se deprecia frente al yen.

El fortalecimiento del valor de la moneda de un país puede crear problemas para los exportadores.

Las empresas podrían situar la producción en un país con una moneda débil porque:

- La inversión inicial en ese país es relativamente barata.
- Dicho país es un buen lugar para la exportación a bajo costo.

Los tipos de cambio pueden influir en el abastecimiento de recursos financieros, el envío de fondos a través de las fronteras y el informe de los resultados financieros.

#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 18 explicaremos cómo las empresas toman en cuenta el **tipo de cambio** para preparar los estados financieros. En el capítulo 19 demostraremos cómo los **tipos de cambio** influyen en los flujos financieros y describiremos algunas de las estrategias que las empresas adoptan para protegerse del riesgo cambiario.

Es importante aprender sobre los tipos de cambio y las fuerzas que influyen en su variación. Hace varios años, una gran empresa telefónica con oficinas generales en Estados Unidos estaba preparando una oferta para un importante proyecto de telecomunicaciones en Turquía. El gerente que preparaba la oferta no sabía nada sobre la lira turca y no consultó a los especialistas de divisas de la empresa. Calculó la oferta en dólares y después consultó la tabla de divisas del *Wall Street Journal* para ver qué tipo de cambio debía usar para convertir la oferta a liras. Lo que no tomó en cuenta fue que en ese momento la lira se estaba debilitando frente al dólar. Cuando recibió la oferta, había perdido toda la utilidad por el cambio en el valor de la lira frente al dólar y, cuando terminó el proyecto, había perdido mucho dinero. Si hubiera hablado con alguien que conociera algo sobre la lira, habría podido pronosticar el valor futuro e implantado quizá una estrategia de cobertura para proteger sus cuentas por cobrar en liras. Si los gerentes no comprenden cómo se determinan los valores monetarios, pueden cometer errores graves y costosos.

## UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

¿Qué rumbo tomará la flexibilidad de los tipos de cambio?

El sistema monetario internacional ha sufrido muchos cambios desde principios de la década de 1970, cuando el dólar se devaluó por primera vez. Nuevos países han nacido con la desintegración del imperio soviético y, con ellos, han aparecido nuevas monedas. Conforme esos países realizaban la transición hacia una economía de mercado, las monedas se han ajustado también. Los países seguirán cambiando para adoptar un sistema de tipo flotante a medida que tomen el control de sus economías.

Será interesante ver qué sucederá con las monedas de América Latina. Desde el colapso del peso argentino, los economistas de todas las ideologías han pronosticado lo que sucederá con el régimen cambiario de Argentina. Aunque el real brasileño se ha fortalecido frente al dólar desde la elección del Presidente Lula da Silva, la incertidumbre política y económica hace prever el debilitamiento a largo plazo del real. Otra pregunta surge del caso introductorio de este capítulo: ¿los miembros de Mercado Común Centroamericano seguirán el ejemplo de El Salvador y dolarizarán sus monedas, o continuarán con la política de devaluaciones graduales? Algo está claro en este momento: las monedas de América del Sur se han fortalecido con el aumento en los precios de las materias primas y productos básicos. Sin embargo, muchos observadores todavía se preguntan qué pasará si los precios de las materias primas se debilitan.

El euro seguirá teniendo éxito como moneda y finalmente le restará participación en el mercado al dólar como el principal activo de reserva. Además, su influencia se diseminará por toda Europa conforme los países que no pertenecen a la

eurozona adopten esta moneda o, al menos, entren en armonía con ella. Los países que se incorporaron a la UE desde 2004 han presionado a la UME para que les permita cambiar su moneda al euro. En fechas recientes se permitió a Eslovenia adoptar el euro como moneda. La UE permitirá a otros países adoptar el euro cuando estén en convergencia con el mecanismo del tipo de cambio. Las crecientes relaciones comerciales en Europa con los países que no pertenecen a la eurozona establecerán una alianza más cercana con el euro.

Para Asia, no existe una moneda asiática que se compare con el dólar en América y el euro en Europa. El yen es muy específico y la incapacidad de la economía japonesa para reformarse y abrirse impedirá al yen ejercer el mismo tipo de influencia que el dólar y el euro, aunque el yen es una de las monedas que más se compran y venden en el mundo. De hecho, es mucho más probable que el dólar siga siendo la moneda de referencia en Asia, ya que las economías asiáticas dependen en gran medida del mercado estadounidense en muchas de sus exportaciones.

Sin embargo, el verdadero comodín en Asia es el yuan chino. Los chinos decidieron desvincular el yuan del dólar en 2005 y ampliaron la banda de fluctuación en 2007. Estos ajustes han tenido muy poco impacto y muchos países insisten en que China sigue manipulando la moneda. Es probable que se tengan que implantar más cambios de la moneda para evitar una guerra comercial con Europa y Estados Unidos de proporciones mayúsculas. La tendencia seguirá siendo hacia una mayor flexibilidad de los regímenes cambiarios, ya sea como monedas con flotación controlada o libre. Incluso los países que están anclados al dólar flotarán frente a otras monedas del mundo de acuerdo con la flotación del dólar. Los controles del capital seguirán cayendo y las monedas se moverán con mayor libertad entre países. ■





## El yuan chino: cuidado con la cola del dragón

**E**l 7 de enero de 1994, el gobierno chino, después de debatir qué debía hacer con su moneda, decidió fijar el valor del *yuan* (CNY) (también conocido como *renminbi*, o RMB) con respecto al dólar a un tipo de cambio de 8.690, y más de 10 años después, se había establecido en 8.2765.<sup>49</sup> Sin embargo, la presión comenzó a acumularse en 2005, ya que tanto la Unión Europea como Estados Unidos enfrentaban una fuerte competencia de las importaciones de China, así como de las exportaciones chinas a mercados en vías de desarrollo. Dicha presión culminó en que el gobierno chino relajó un poco el control sobre el yuan y éste empezó a revaluarse con respecto al dólar estadounidense y se estableció entre 7.5 y 7.6 yuanes por dólar a mediados de 2007. Pero, ¿es suficiente? (La caricatura de la figura 10.3 implica otra pregunta: ¿cuándo empezarán a beneficiar las fluctuaciones a los consumidores?)

### Presiones para el cambio

Cuando China fijó el valor de su moneda en 1994 no era considerada como una de las principales potencias económicas, pero para 2005, la situación había cambiado. En 1999, China era el país más grande del mundo en términos de población y el séptimo más grande en PIB. En 2003, era el sexto país más grande del mundo en cuanto a PIB, superado sólo por Estados Unidos, Japón, Alemania, el Reino Unido, Francia e Italia. Crecía a un ritmo más acelerado que cualquiera de los primeros seis países. En la década de 1990, China creció en promedio 9.5 por ciento al año y su crecimiento fue superior al 8 por ciento todos los años en la primera mitad de la década de 2000.

Como en China se pagan salarios bajos en la industria manufacturera, exportaba mucho más a Estados Unidos de lo que importaba. En 2004, China tenía un superávit comercial de 155,000 millones de dólares con Estados Unidos, en comparación con un superávit de sólo 86,000 millones con la Unión

**FIGURA 10.3** Lo que sucede cuando las fluctuaciones del tipo de cambio benefician a los consumidores

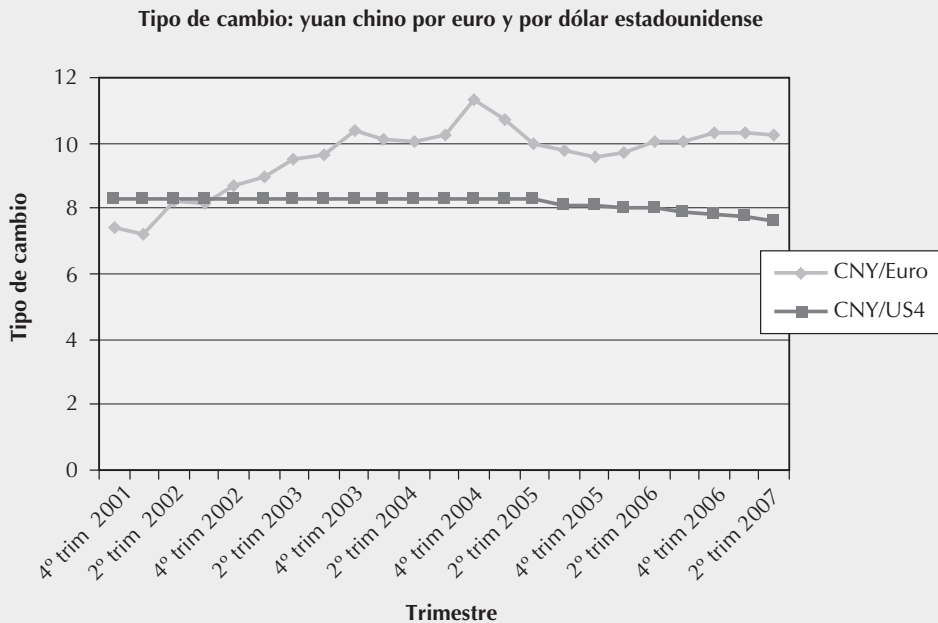
Fuente: Copyright Harley Schwadron, Cartoonstock.com.



**FIGURA 10.4 El yuan frente al euro y el dólar**

El yuan chino (CNY) está vinculado al dólar estadounidense; es decir, el tipo de cambio se fija en términos del dólar estadounidense (US\$). Así, cuando el euro (€), a principios de 2002, se revaluó 45% frente al US\$, se revaluó también en la misma medida frente al CNY. Por tanto, como el euro compraba más CNY, también valía más cuando se trataba de comprar productos fabricados en China. En el proceso, los productos chinos se volvieron más baratos y más atractivos para los consumidores de la UE y para mediados de 2007, el déficit comercial de la UE con China había aumentado al doble.

Fuente: Basado en "FXHistory®: Historical Currency Exchange Rates", Oanda.com: The Currency Site, en www.Oanda.com. Tipos de cambio cotizados a fines del trimestre.



Europea. Sin embargo, entre 2002 y 2004, el superávit de China con la UE se duplicó y el superávit con Estados Unidos creció poco más de la mitad. El principal problema con la UE es que durante este periodo el euro se revaluó 45 por ciento frente al dólar, lo que significa que también se revaluó 45 por ciento frente al yuan, que tenía un tipo de cambio fijo frente al dólar (véase la figura 10.4). En efecto, las exportaciones chinas se habían vuelto más baratas en comparación con los productos europeos tanto en la eurozona como en los mercados de exportación europeos.

Sin embargo, la presión competitiva de China en Asia no era la misma. En virtud de que la mayoría de las monedas asiáticas también estaban vinculadas al dólar, el yuan se cotizaba en una banda estrecha frente a estas monedas. La mayoría de los países asiáticos usaban a China como nuevo mercado para sus productos, y no tenían ningún interés en que nada trastornara la economía china y redujera la demanda de sus productos.

Los críticos de Estados Unidos y la UE argumentaban que el yuan estaba subvaluado entre 15 y 40 por ciento y que el gobierno chino tenía que liberar la moneda y permitir que el mercado determinara su nivel. Incluso la PPA del índice Big Mac demostró que el yuan estaba subvaluado con respecto al dólar.

Las presiones a favor y en contra del cambio eran políticas y económicas. El gobierno estadounidense había trabajado con los chinos durante un periodo largo para lograr que revaluaran su moneda, pero el gobierno chino había encontrado múltiples pretextos para no hacerlo. Por último, muchos miembros del Congreso estadounidense decidieron forzar la situación y anunciaron que presionarían para que se aprobaran aranceles más altos para las exportaciones chinas si los chinos no liberaban la moneda. La administración de Estados Unidos, preocupada por las posibles amenazas proteccionistas del Congreso, anunció que daría a los chinos hasta octubre de 2005 para que revaluaran su moneda, o consideraría que la política cambiaria de China era, de hecho, una manipulación

de la moneda para mejorar su posición como exportador, lo que obligaría al gobierno a negociar sanciones contra las exportaciones chinas. Estados Unidos tomó tan en serio el tema del tipo de cambio en 2005 que el secretario del tesoro designó a un enviado especial para que trabajara con China en el asunto.

### Presiones políticas internas

China tenía sus propias presiones políticas. Por un lado, mucha gente había trasladado dinero a China en previsión de una revaluación del yuan, lo cual estaba creando presiones inflacionarias en China. El gobierno chino se vio obligado a comprar dólares y emitió bonos denominados en yuanes como forma de “esterilizar” la moneda, es decir, sacar la moneda del mercado para reducir las presiones inflacionarias. Al gobierno chino no le agradaba mucho la idea de reevaluar el yuan y premiar a los especuladores, por lo que siguió diciendo que no anunciaría cuánto o cuándo reevaluaría su moneda, si es que decidía hacerlo. Además, no quería reevaluar bajo presión de gobiernos extranjeros porque no quería dar la impresión de doblegarse ante las presiones del extranjero.

Por último, China tiene problemas graves de empleo. A pesar de que la población de 1,300 millones de chinos crece a sólo 1 por ciento al año, añade el equivalente de un nuevo país del tamaño de Ecuador o Guatemala todos los años. China necesita crear empleos suficientes para mantenerse al ritmo del crecimiento de su población y los trabajadores desplazados del sector agrícola y las empresas de propiedad estatales. Eso significa que necesita crear entre 15 y 20 millones de nuevos empleos cada año. En comparación, Estados Unidos creó 275,000 nuevos empleos en abril de 2005, mientras que China necesita crear por lo menos 1.25 millones de nuevos empleos al mes para estar a la altura de las exigencias. Si China desacelera su economía para controlar la inflación, necesita tener un sector de exportaciones fuerte para seguir creando empleos. Si el sector de exportaciones se frena debido a la moneda revaluada, China podría enfrentar el caos político y social.

### El advenimiento de la canasta de monedas

China dio un paso histórico el 21 de julio de 2005 y desvinculó el yuan del dólar luego de una década de este régimen para establecer una canasta de monedas. La canasta está dominada en gran medida por el dólar, el euro, el yen y el won. Estas monedas se seleccionaron por el impacto que tienen en el comercio exterior, la inversión y la deuda externa de China. El yuan también recibe la influencia de las monedas de otros países, como Singapur, Gran Bretaña, Malasia, Rusia, Australia, Tailandia y Canadá.

El banco central de China en Pekín decide una tasa central de paridad y luego permite una banda de fluctuación en cualquier dirección del punto decidido. El cambio a la canasta de monedas aumentó el tipo de cambio yuan-dólar en 2.1 por ciento. Antes de que el tipo de cambio se desvinculara, el yuan se mantenía en alrededor de 8.28 dólares, e inmediatamente después se cotizaba en aproximadamente 8.11 dólares. Estados Unidos, Europa y Japón pensaron que el cambio era demasiado pequeño y continuaron afirmando que el yuan estaba subvaluado.

A finales de 2006, el yuan se había revaluado 5.68 por ciento desde que se abandonó el tipo de cambio fijo frente al dólar en 2005. Esto produjo poco efecto en el déficit comercial de Estados Unidos porque éste llegó a 56,900 millones de dólares en el primer trimestre de 2007, lo que representó un aumento de 35.8 por ciento con respecto al déficit de 41,900 millones de dólares en el primer trimestre de 2005. Las presiones de la comunidad internacional siguieron acumulándose en China.

El banco central de China respondió a las presiones ampliando la banda de fluctuación del yuan el 18 de mayo de 2007. La medida se tomó una semana antes de que la delegación china se reuniera en una segunda ronda de charlas económicas estratégicas con altos funcionarios estadounidenses encabezados por el secretario del tesoro Henry Paulson y mientras que el Departamento del Tesoro preparaba su informe semestral sobre el mercado de divisas. Muchos creyeron que China sería tachada de manipulador de la moneda en el informe del Departamento del Tesoro.

Algunos expertos creen que China está avanzando poco a poco en la dirección correcta; otros consideran que hicieron un ajuste insignificante para ganarse la buena voluntad de la comunidad internacional antes de que sus socios comerciales implantaran cambios que afectarían a China negativamente. A pesar de la ampliación de la banda de fluctuación, la presión sigue acumulándose para que China revalúe su moneda y el Senado de Estados Unidos está contemplando un proyecto de ley que impondría sanciones contra China.

## ¿Qué sigue?

¿Y si la moneda china continúa revaluándose en incrementos pequeños? ¿Qué diferencia habría? Los críticos estadounidenses suponen que una revaluación del yuan resolvería el déficit comercial de Estados Unidos. Pero las exportaciones chinas representan sólo 10 por ciento del total de las importaciones estadounidenses, por lo que se necesitaría una revaluación muy considerable para que tuviera impacto en las importaciones estadounidenses. Incluso una revaluación de 10 por ciento reduciría el valor del dólar, ponderado por el comercio, en 1 por ciento, lo cual no es significativo. Un experto sostuvo que incluso una revaluación de 25 por ciento reduciría el déficit en cuenta corriente en menos de 5 por ciento.

Sin embargo, uno podría argumentar que la revaluación también podría mejorar las exportaciones de Estados Unidos a otros países donde los exportadores enfrentan la competencia de las exportaciones chinas. Europa tiene un problema mucho mayor porque es dudoso que los chinos permitan que su moneda se revalúe en la misma proporción que el euro se ha fortalecido frente al dólar y el yuan desde principios de 2002. Las empresas europeas seguirán sufriendo de falta de competitividad, sobre todo por los salarios bajos que se pagan en China.

Si el valor del yuan aumenta mucho, las reservas en dólares de China se reducirán en la misma proporción de la revaluación. Esto es un importante desincentivo para la revaluación. Además, los chinos han invertido básicamente sus reservas en pagarés del Tesoro de Estados Unidos. Si los chinos deciden que los pagarés del Tesoro son una mala inversión en un mundo con un dólar débil, podrían decidir invertir en otra moneda, como el euro. Estados Unidos podría verse obligado a elevar las tasas de interés, lo que podría desacelerar la economía estadounidense y reducir la demanda de productos chinos, los cuales serían más caros de todos modos y esto podría provocar un aumento en el desempleo en China. ¡No es buena idea!

## Adopción de medidas SAFE

Hasta que el yuan comenzó su ascenso frente al dólar, era muy fácil hacer transacciones en moneda extranjera con China porque el tipo de cambio era fijo frente al dólar estadounidense. No se necesita mucho criterio para que un operador pueda hacer transacciones en un mundo de tipos de cambio fijos. En junio de 2005, la Administración Estatal del Tipo de Cambio (SAFE, por sus siglas en inglés) de China decidió permitir a los bancos de Shangai operar y cotizar precios en ocho pares de divisas, incluidos los del dólar-libra esterlina y euro-yen. Antes de eso, los bancos con licencia sólo tenían autorización para hacer transacciones con el yuan y cuatro monedas: el dólar estadounidense, el dólar de Hong Kong, el euro y el yen.

Sin embargo, todas las transacciones eran a tipos de cambio fijos, y no se realizaban operaciones con pares de monedas que no incluyeran al yuan. SAFE también decidió abrir las transacciones a siete bancos internacionales (HSBC, Citigroup, Deutsche Bank, ABN AMRO, ING, Royal Bank of Scotland y Bank of Montreal) y dos bancos nacionales (Bank of China y CITIC Industrial Bank).

Algunos argumentan que las medidas que está adoptando SAFE tienen el propósito de crear capacidad para las transacciones antes de abrir el yuan a una mayor flexibilidad. Claramente, es necesario crear capacidad en el sector bancario, así como en el sector regulatorio. SAFE es responsable de establecer los nuevos lineamientos para las transacciones con divisas y de administrar las reservas de divisas de China.

## Opciones

¿Qué tomó en consideración el gobierno chino en 2005? Podía ampliar la banda de fluctuación frente al dólar estadounidense, podía vincular el yuan a una canasta más grande de monedas o permitir que el yuan flotara libremente.

**Ampliación de la banda de fluctuación** La primera opción, ampliar la banda de fluctuación frente al dólar, era una posibilidad, por lo menos en el corto plazo. En 2002, el yuan se cotizaba dentro de una banda de 0.3 por ciento en alrededor de 8.277 por dólar estadounidense, pero en 2005, la banda desapareció, y el yuan se negociaba a un tipo de cambio fijo de 8.2765. ¿Cuánto debía ampliarse la banda y a qué velocidad debía ampliarse? Antes de permitir tipos de cambio flotantes, el FMI permitía a los países negociar sus monedas dentro de una banda de 2.25 por ciento por encima o por debajo del valor de la paridad. Si los chinos dejaran que su moneda flotara 2.25 por ciento hacia arriba, ¿eso eliminaría la presión?



**Vinculación del yuan a una canasta mayor** La segunda opción, vincular el yuan a una canasta mayor de monedas y posiblemente controlar el valor de la moneda, liberaría al yuan de depender del dólar estadounidense como su principal ancla. Esto también daría por resultado menos volatilidad porque algunas monedas de la canasta serían fuertes y otras débiles. Si China seleccionara las monedas de sus cuatro socios comerciales principales, elegiría el dólar estadounidense, el euro, el yen y el won de Corea del Sur. Quizá también querría incluir la libra británica. El primer reto consistiría en elegir las monedas que integrarían la canasta, el segundo sería ponderar esas monedas y el tercero, determinar cuánto flotaría el yuan frente a la canasta.

**Permitir la flotación del yuan** La tercera opción es permitir que el yuan flote libremente. Esto representa un enorme riesgo porque no hay manera de saber cuánto se revalorará el yuan frente al dólar. Si se revalúa demasiado, o muy rápidamente, podría sofocar el crecimiento económico en China y crear problemas económicos y sociales. Además, podría ser difícil manejar la volatilidad en el mercado cambiario emergente de China. Sin embargo, ése es el sistema que se usa con el dólar y el euro. ■

## PREGUNTAS

1. Evalúe las tres opciones que tiene China para determinar qué hacer con el valor de su moneda. ¿Qué opción elegiría usted y por qué?
2. El 23 de julio de 2005, China revaluó el yuan en 2.1 por ciento. Dado que el tipo de cambio era de 8.2725 antes de la revaluación, busque el tipo de cambio vigente en la actualidad. ¿Cuánto se ha revaluado el yuan frente al dólar desde entonces? ¿Cree usted que eso sea suficiente para quitarle presión a China? ¿Por qué sí o no?
3. Según la tabla 10.1 (p. 371), ¿qué régimen cambiario tiene China ahora? Asegúrese de leer las notas al pie.
4. Suponga que es un exportador chino. ¿Preferiría un arancel de exportación chino que gravara exportaciones seleccionadas de ropa y textiles como medio para aliviar la presión sobre el yuan o una revaluación de la moneda? ¿Por qué?
5. China tiene las reservas de divisas más cuantiosas del mundo, las cuales ascendían a 1.33 billones de dólares a finales del segundo trimestre de 2007. Esto se compara con las reservas de divisas de aproximadamente 165,600 millones de dólares en 2000. ¿Por qué cree usted que las reservas de China han aumentado tanto en menos de siete años? ¿Cómo pueden esa posición de reservas tan alta ayudar a China a controlar el valor del yuan? La mayoría de las reservas de China están en dólares estadounidenses, en especial en pagarés del Tesoro estadounidense. Si usted fuera asesor del banco central de China, ¿recomendaría que China siguiera en esa dirección o hay otras alternativas?

## RESUMEN

- El Fondo Monetario Internacional (FMI) se organizó en 1945 para fomentar la cooperación monetaria internacional, facilitar la expansión y el crecimiento equilibrado del comercio internacional, promover la estabilidad del tipo de cambio, establecer un sistema multilateral de pagos y hacer que sus recursos estén disponibles para los países miembros cuando experimentan dificultades con la balanza de pagos.
- El Derecho Especial de Giro (DEG) es un activo especial del FMI creado para aumentar las reservas internacionales.
- El FMI comenzó con tipos de cambio fijos, pero ahora permite a los países decidir qué tan fijos o flexibles quieren que sean sus tipos de cambio.
- El euro es una moneda común en Europa que ha sido adoptada por doce de los primeros quince miembros de la UE, y existen planes para que sea adoptado por los diez países que se sumaron a la UE en 2004 en cuanto cumplan los criterios de convergencia.

- Los países africanos se han comprometido a establecer una moneda común para 2021, pero muchos obstáculos pueden impedirles cumplir este objetivo.
- Las monedas que flotan libremente responden a las condiciones de la oferta y la demanda, sin intervención gubernamental. La demanda de la moneda de un país depende de la demanda de sus productos y servicios y la demanda de activos financieros denominados en esa moneda.
- Los tipos de cambio fijos no cambian automáticamente de valor debido a las condiciones de la oferta y la demanda, sino que están regulados por los bancos centrales.
- Los bancos centrales son las instituciones clave de los países que intervienen en los mercados de divisas para influir en los valores de la moneda.
- El Banco de Pagos Internacionales (BPI), que se localiza en Suiza, funciona como el banco de los bancos centrales. Facilita la comunicación y las transacciones entre los bancos centrales del mundo.
- Un banco central interviene en los mercados monetarios aumentando la oferta de la moneda del país cuando desea que el valor de ésta baje y estimulando la demanda de la moneda cuando desea que el valor de ésta suba.
- Muchos países que controlan y regulan en forma estricta la convertibilidad de su moneda tienen un mercado negro que mantiene un tipo de cambio que es más indicativo de la oferta y la demanda que el tipo de cambio oficial.
- Las monedas totalmente convertibles, a menudo llamadas *monedas fuertes*, son aquellas que el gobierno permite que tanto los residentes como los no residentes compren en cantidades ilimitadas.
- Las monedas que no son totalmente convertibles se conocen como *monedas blandas* o *monedas débiles*. Tienden a ser las monedas de los países en vías de desarrollo.
- Para conservar las divisas escasas, algunos gobiernos imponen restricciones cambiarias a las empresas y particulares que desean cambiar dinero, como las licencias de importación, tipos de cambio múltiples, requisitos de depósito de importación y controles de cantidad.
- Algunos factores que determinan los tipos de cambio son la paridad del poder adquisitivo (tasas de inflación relativas), las diferencias entre las tasas de interés reales (tasas de interés nominales menos el monto de la inflación), la confianza en la capacidad del gobierno para manejar el entorno político y económico y ciertos factores técnicos que son resultado del comercio.
- Entre los factores principales que los gerentes deben vigilar cuando intentan predecir el momento, la magnitud y la dirección de una variación del tipo de cambio están el ambiente institucional (qué tipo de sistema de tipo de cambio usa el país), el análisis fundamental (qué sucede en términos de la balanza comercial, las reservas de divisas, la inflación, etc.), los factores de confianza (sobre todo, los factores políticos), los acontecimientos (como las reuniones de los países del G8 para analizar los tipos de cambio) y el análisis técnico (tendencias en los valores del tipo de cambio).
- Los tipos de cambio afectan las decisiones de negocios en tres áreas importantes: marketing, producción y finanzas.

## TÉRMINOS CLAVE

Acuerdo de Bretton Woods (p. 368)

Acuerdo de Jamaica (p. 370)

Acuerdo Smithsonian (p. 370)

Banco Central Europeo (BCE) (p. 379)  
cuota (p. 368)

depósito de importación por adelantado  
(p. 387)

derecho especial de giro (DEG) (p. 369)

Efecto Fisher (p. 390)

Efecto Fisher Internacional (EFI) (p. 390)

Fondo Monetario Internacional (FMI)  
(p. 368)

mercado negro (p. 386)

moneda débil (o blanda) (p. 386)

moneda fuerte (p. 386)

paridad (p. 368)

paridad del poder adquisitivo (PPA)  
(p. 387)

pronóstico fundamental (p. 391)

pronóstico técnico (p. 391)

sistema de tipo de cambio múltiple  
(p. 387)

Sistema Monetario Europeo (SME)  
(p. 378)

Unión Monetaria Europea (UME)  
(p. 378)

## NOTAS FINALES

- 1 *Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes*: “El Salvador Learns to Love the Greenback”, *The Economist*, 26 de septiembre de 2002; John Lyons, “Squeezed by Dollarization”, *Wall Street Journal*, 8 de marzo de 2005: A18; Bureau of Economic and Business Affairs, U.S. Department of State, “2001 Country Reports on Economic Policy and Trade Practices”, febrero de 2002, en [www.state.gov/documents/organization/8202.pdf](http://www.state.gov/documents/organization/8202.pdf) (se ingresó a la página el 30 de mayo de 2005); U.S. Department of State, “Background Note—El Salvador”, en [www.state.gov/r/pa/ei/bgn/2033.htm](http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/2033.htm) (se ingresó a la página el 30 de mayo de 2005); U.S. Department of State, “Background Note—Ecuador”, [www.state.gov/r/pa/ei/bgn/35761.htm](http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/35761.htm) (se ingresó a la página el 30 de mayo de 2005); Juan Forero, “Ecuador’s President Vows to Ride Out Crisis over Judges”, *New York Times*, 18 de abril de 2005.
- 2 Fondo Monetario Internacional, “FMI Chronology”, en <http://imf.org/external/np/exr/chron/chron.asp> (se ingresó a la página el 22 de agosto de 2007).
- 3 FMI, “The IMF at a Glance”, *Fondo Monetario Internacional* (11 de junio de 2007), en <http://imf.org/external/np/exr/facts/g glance.htm>.
- 4 FMI, “About IMF”, en <http://imf.org/external/about.htm> (se ingresó a la página el 22 de agosto de 2007).
- 5 FMI, “Glossary of Selected Financial Terms” (actualizado el 31 de octubre de 2006), en <http://imf.org/external/np/exr/glossary/showTerm.asp#64> (se ingresó a la página el 22 de agosto de 2007).
- 6 FMI, “The IMF at a Glance”.
- 7 FMI, “Organization”, en <http://imf.org/external/np/obp/orgcht.htm> (se ingresó a la página el 22 de agosto de 2007).
- 8 Todd Benson, “Report Looks Harshly at IMF’s Role in Argentine Debt Crisis”, *New York Times*, 30 de julio de 2004: W1.
- 9 FMI, “Special Drawing Rights (SDRs): A Factsheet”, en <http://imf.org/external/np/exr/facts/sdr.htm> (se ingresó a la página el 21 de agosto de 2007).
- 10 FMI, “Special Drawing Rights (SDRs)”.
- 11 FMI, *IMF Annual Report 2006* (Washington, DC: FMI, 14 de septiembre de 2006), p. 144. En esta fuente encontrará una descripción más detallada de los regímenes cambiarios que se mencionan en esta sección.
- 12 Véase Guillermo A. Calvo y Carmen M. Reinhart, “Capital Flow Reversals, the Exchange Rate Debate, and Dollarization”, *Finance & Development* 36:3 (1999): [www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/1999/09/calvo.htm](http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/1999/09/calvo.htm); “No More Peso?”, *The Economist*, 23 de enero de 1999: 69; Steve H. Hanke, “How to Make the Dollar Argentina’s Currency”, *Wall Street Journal*, 19 de febrero de 1999: A19; Michael M. Phillips, “U.S. Officials Urge Cautious Approach to Dollarization by Foreign Countries”, *Wall Street Journal*, 23 de abril de 1999: A4; “A Decline without Parallel”, *The Economist*, 28 de febrero de 2002: [www.economist.com](http://www.economist.com).
- 13 Craig Torres, “Chile Suspends Trading Band on Its Peso”, *Wall Street Journal*, 7 de septiembre de 1999: A21; “IMF Welcomes Flotation of Iceland’s Krona”, *IMF News Brief*, 28 de marzo de 2001: [www.imf.org/external/np/sec/nb/2001/nb0129.htm](http://www.imf.org/external/np/sec/nb/2001/nb0129.htm).
- 14 “Convergence Criteria for European Monetary Union”, *Bloomberg News*, 9 de agosto de 2002: [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com).
- 15 “Slovenia, Welcome to the Euro Area!”, *Europa*, 11 de junio de 2007: [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/euro/slovenia/main\\_en.htm](http://ec.europa.eu/economy_finance/euro/slovenia/main_en.htm).
- 16 “Prime Minister Says Sweden Fulfills Criteria to Adopt Euro”, *Dow Jones Newswires*, 19 de agosto de 2002: [www.wsj.com](http://www.wsj.com).
- 17 Christopher Rhoads y G. Thomas Sims, “Rising Deficits in Europe Give Euro Its Toughest Challenge Yet”, *Wall Street Journal*, 15 de septiembre de 2003: A1.
- 18 Edmund L. Andrews, “On Euro Weekend, Financial Institutions in Vast Reprogramming”, *New York Times*, 2 de enero de 1999: [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com).
- 19 Paul Masson y Catherine Patillo, “A Single Currency for Africa?”, *Finance & Development* (diciembre de 2004): 9–15; “History of the CFA Franc”, en [www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/pages/umuse1](http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/pages/umuse1) (se ingresó a la página el 30 de mayo de 2005); FMI, “The Fabric of Reform—An IMF Video”, en [www.imf.org/external/pubs/ft/fabric/backgrnd.htm](http://www.imf.org/external/pubs/ft/fabric/backgrnd.htm) (se ingresó a la página el 30 de mayo de 2005).
- 20 “Welcome to the Federal Reserve Bank: International Operations”, en [www.ny.frb.org/aboutthefed/whatwedo.html](http://www.ny.frb.org/aboutthefed/whatwedo.html) (se ingresó a la página el 25 de agosto de 2007).
- 21 FMI, *IMF Annual Report 2006*, pp. 127–28.
- 22 Joanna Slater y John Lyons, “Emerging Markets Lose a Little of their Resilience—Now Face Stress Test”, *Wall Street Journal*, 17 de julio de 2007: C1.
- 23 FMI, “Time Series Data on International Reserves and Foreign Currency Liquidity”: [www.imf.org/external/np/sta/ir/8802.pdf](http://www.imf.org/external/np/sta/ir/8802.pdf).
- 24 Sam Y. Cross, *All About the Foreign Exchange Market in the United States* (Nueva York: Federal Bank of New York, 2002), pp. 92–93.
- 25 David Wessel, “Intervention in Currency Shrinks under Clinton”, *Wall Street Journal*, 14 de septiembre de 1995: C1.
- 26 Banco de la Reserva Federal de Nueva York, “U.S. Foreign Exchange Intervention”, en [www.newyorkfed.org/aboutthefed/fedpoint/fed44.html](http://www.newyorkfed.org/aboutthefed/fedpoint/fed44.html) (se ingresó a la página el 25 de agosto de 2007).
- 27 Véase Jamie McGeever, “Dollar Gets Battered Across the Board”, *Wall Street Journal*, 9 de diciembre de 2003: C17; Sebastian Moffett, “Japan’s Yen Strategy Offers Economic Relief”, *Wall Street Journal*, 12 de enero de 2004: A2; Miyako Takebe, “Japan Plans to Keep Intervening in Markets to Hold Down the Yen”, *Wall Street Journal*, 17 de marzo de 2004: B4E; Alan Beattie, “Japan and ECB Consider Joint Currency Move as Dollar Falls”, *Financial Times*, 2 de diciembre de 2004: 11.
- 28 “South Korea to Stop Currency Intervention: Report”, *Yahoo! News* (18 de mayo de 2005), en [http://news.yahoo.com/s/afp/20050518/bs\\_afp/forexusskorea\\_050518191953](http://news.yahoo.com/s/afp/20050518/bs_afp/forexusskorea_050518191953) (se ingresó a la página el 30 de mayo de 2005).
- 29 Callan Eoin y Peter Garnham, “Bill Would Allow U.S. Currency Intervention”, *MSNBC [Londres]*, 9 de mayo de 2007, en [www.msnbc.msn.com/id/18945598/](http://www.msnbc.msn.com/id/18945598/) (se ingresó a la página el 30 de mayo de 2007).
- 30 Banco de Pagos Internacionales, “About BIS: Organisation and Governance”, en [www.bis.org/about/orggov.htm](http://www.bis.org/about/orggov.htm) (se ingresó a la página el 25 de agosto de 2007).
- 31 Banco de Pagos Internacionales, “About BIS: BIS History”, en [www.bis.org/about/history.htm](http://www.bis.org/about/history.htm) (se ingresó a la página el 25 de agosto de 2007).
- 32 “Zimbabwe Arrests 10,000 in Black Market Crackdown”, en [www.stuff.co.nz/stuff/0,2106,3292209a12,00.html](http://www.stuff.co.nz/stuff/0,2106,3292209a12,00.html) (se ingresó a la página el 30 de mayo de 2005).
- 33 Sheridan Prasso, “Zimbabwe’s Disposable Currency”, *Fortune*, 6 de agosto de 2007 (se ingresó a la página CNNMoney.com, el 25 de agosto de 2007).
- 34 Phisanu Phromchanya, “Thai Currency Controls Eased in Bid to Cool Baht”, *Wall Street Journal*, 25 de julio de 2007.
- 35 Natalia T. Tamirisa, “Exchange and Capital Controls as Barriers to Trade”, *IMF Staff Papers* 46:1 (1999): 69.
- 36 “The Big Mac Index: Sizzling”, *The Economist*, 7 de julio de 2007: 74.
- 37 “The Big Mac Index: Food for Thought”, *The Economist*, 27 de mayo de 2004; citando a Michael Pakko y Patricia Polland, “For Here or to Go? Purchasing Power Parity and the Big Mac” (St. Louis: Federal Reserve Bank of St. Louis, enero de 1996).
- 38 Riva Froymovich, “Yen Eases on Dollar, Euro as Risk Appetite Returns”, *Wall Street Journal*, 25 de agosto de 2007: B14.
- 39 “More ‘Distorted’ Comments Roil Markets”, *Wall Street Journal*, 20 de mayo de 2005: [www.wsj.com](http://www.wsj.com).

- 40 "How a News Story, Translated Badly, Caused Trading Panic", *Wall Street Journal*, 12 de mayo de 2005: www.wsj.com.
- 41 "Race against Time", *The Economist*, 26 de septiembre de 2002: www.economist.com.
- 42 "Forecasting Currencies: Technical or Fundamental?", *Business International Money Report*, 15 de octubre de 1990: 401-2.
- 43 Andrew C. Pollock y Mary E. Wilkie, "Briefing", *Euromoney* (junio de 1991): 123-24.
- 44 "Currency Game Is Plenty Big, Plenty Tough", *Wall Street Journal*, 6 de mayo de 2005: www.wsj.com.
- 45 Akio Hayashida y Junichi Maruyama, "Recovery Hopes Hit by Fall in U.S. Dollar", *Daily Yomiuri*, 25 de julio de 2002: www.globalpolicy.org/socecon/crisis/2002/0725yomiuri.htm.
- 46 Dominic Lau, "Market Jitters Making HK Currency Peg Debate Taboo", *Reuters News Service*, 24 de septiembre de 2002: <http://asia.news.yahoo.com/>.
- 47 Cross, *All About the Foreign Exchange Market*, p. 114.
- 48 Oscar Suris, "BMW Expects U.S.-Made Cars to Have 80% Level of North American Content", *Wall Street Journal*, 5 de agosto de 1993: A2.
- 49 *Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes:*  
 Andrew Batson, "China's Currency Reserves Expand as Economy Continues to Surge", *Wall Street Journal*, 12 de julio de 2007: A11; Natasha Brereton, "Revaluing the Yuan May Not Fix Imbalances", *Wall Street Journal*, 17 de julio de 2007; Andrew Browne, "China's Reserves Near Milestone, Underscoring Its Financial Clout", *Wall Street Journal*, 17 de octubre de 2006: A1; "China's Yuan, Softly, Softly", *The Economist*, 31 de marzo de 2005: www.economist.com/agenda/PrinterFriendly.cfm?Story\_ID=3819927; Craig Karmin, "Dollar Rebound Builds on Stronger Economic Data", *Wall Street Journal*, 16 de mayo de 2005: A1; "Easing Prices Bolster Beijing's Currency Stance", *Wall Street Journal*, 17 de mayo de 2005: A10; Marcus Walker, "Euro Zone Suffers from China Syndrome", *Wall Street Journal*, 17 de mayo de 2005: A10; "Putting Things in Order", *The Economist*, 17 de marzo de 2005: www.economist.com/agenda/PrinterFriendly.cfm?Story\_ID=3764776; "What Do Yuan from Us?" *The Economist*, 18 de mayo de 2005; Edmund L. Andrews, "Toughening Its Line, U.S. Warns China on Currency", *New York Times*, 18 de mayo de 2005; Keith Bradsher, "China's Growth Ebbs, a Deterrent to Revaluation", *New York Times*, 19 de mayo de 2005; Andrew Browne, "U.S., China Press Yuan Row", *Wall Street Journal*, 19 de mayo de 2005: A2; Greg Hitt, "U.S. Picks Envoy to Engage China on Exchange Rates", *Wall Street Journal*, 20 de mayo de 2005: C3.

# 11

capítulo once

## La estrategia de los negocios internacionales

### Objetivos

- Examinar la idea de estructura industrial, estrategia empresarial y creación de valor
- Entender cómo los gerentes configuran y coordinan una cadena de valor
- Caracterizar los tipos de estrategias que las empresas usan en los negocios internacionales
- Describir las características y funciones del marco de la cadena de valor
- Identificar las dimensiones que determinan cómo los gerentes formulan la estrategia

*Para recoger la cosecha,  
el hombre debe sembrar  
primero la semilla.*

—Proverbio gitano



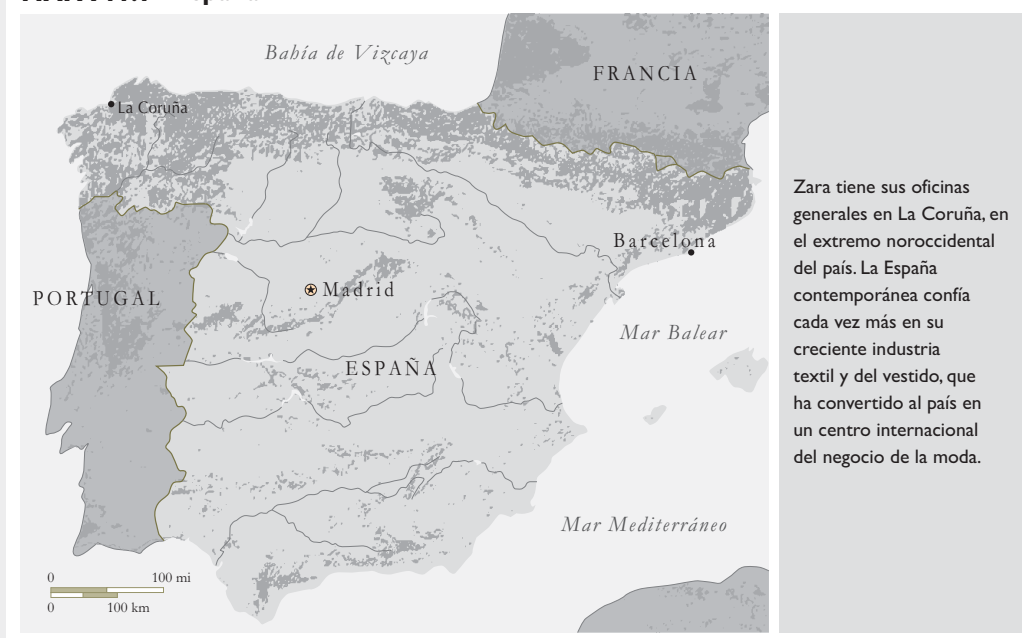
## CASO: Creación de valor en la industria mundial del vestido

La estrategia en la industria mundial del vestido se basa en una combinación de fuerzas de producción, compra y distribución.<sup>1</sup> Históricamente, los grandes minoristas nacionales subcontrataban la producción de ropa, por medio de corredores globales, a literalmente decenas de miles de pequeños fabricantes de ropa. El típico fabricante de ropa, casi siempre localizado en un mercado de salarios bajos, es una operación en pequeña escala que emplea entre unos pocos y algunas docenas de trabajadores. En un proceso intensivo en mano de obra, los trabajadores producen piezas de ropa específicas, a menudo en una gama limitada de tallas y colores. Estas prendas se integran después con la producción de cientos de otras empresas similares distribuidas entre docenas de países. Conforme más países fabrican productos más especializados (por ejemplo, una fábrica hace sólo cremalleras,

mejoren la coordinación entre ellas mismas y las fábricas en el extranjero a fin de aumentar la velocidad y flexibilidad de la respuesta a los cambios del mercado. Si planean el surtido más cerca de la temporada de ventas, prueban el mercado, colocan pedidos iniciales más reducidos y hacen nuevos pedidos con mayor frecuencia, los minoristas pueden evitar errores de pronóstico y riesgos de inventario.

Los últimos eslabones de esta cadena son los mercados y los clientes. Aunque existen coincidencias entre países, tradicionalmente las preferencias de los clientes locales han variado. Por ejemplo, los ingleses buscan tiendas basadas en sensibilidades sociales, los alemanes son susceptibles al precio y los compradores de Estados Unidos buscan una mezcla de variedad, calidad y precio. Colectivamente, estas condiciones crean

MAPA 11.1 España



Zara tiene sus oficinas generales en La Coruña, en el extremo noroccidental del país. La España contemporánea confía cada vez más en su creciente industria textil y del vestido, que ha convertido al país en un centro internacional del negocio de la moda.

otra fabrica sólo produce forros, etcétera), las empresas multinacionales de intermediación comercial intervienen para convertirse en intermediarios internacionales vitales.

Una vez ensamblados, los bienes terminados se entregan a los comerciantes minoristas de ropa, muchos de los cuales cambiaron la independencia por la seguridad de las cadenas nacionales. En 2005, las cinco principales cadenas nacionales representaron más de la mitad de las ventas de ropa en muchos países. A pesar de la creciente concentración nacional, las actividades de comercio al menudeo siguen siendo locales. Los 10 principales minoristas del mundo operaban en un promedio de 10 países en 2000 y realizaban menos de 15 por ciento de sus ventas totales fuera de sus mercados nacionales.

Sin importar dónde operen, los minoristas de ropa presionan a las empresas de intermediación comercial para que

una cadena orientada al comprador en la industria mundial del vestido que conecta fábricas fragmentadas, corredores globales, minoristas nacionales y clientes locales.

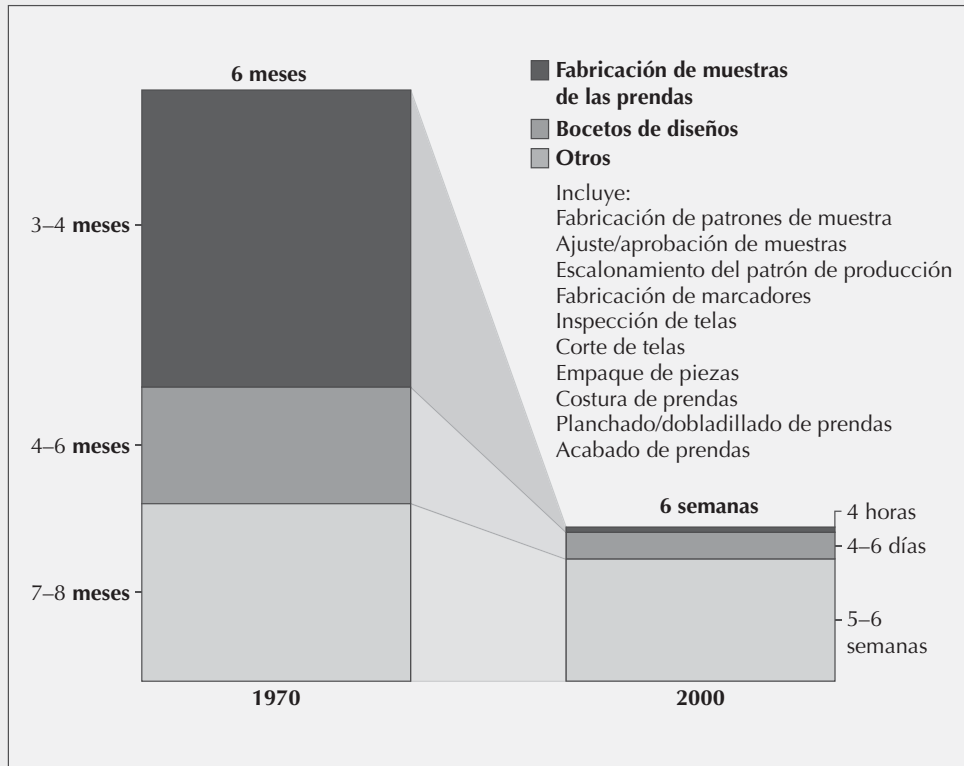
La creciente globalización de los mercados está cambiando las decisiones de operación de las empresas de ropa. La opinión general es que las empresas deben elegir un “trocito” de una actividad determinada: fabricar sólo cremalleras, administrar la logística, centrarse en el diseño de las tiendas o atender segmentos precisos de clientes, en lugar de tratar de crear valor en varias actividades diferentes. Muchos defienden la estrategia de “hacer lo que hacemos mejor” y subcontratar lo demás. En la actualidad, las reducciones en las barreras arancelarias, la integración de los mercados y el mejoramiento de las comunicaciones han transformado el mercado, creando nuevas opciones estratégicas.



### FIGURA 11.1 Duración del ciclo de la industria mundial del vestido

En la industria del vestido, como en muchas otras industrias, la globalización ha producido cambios que abrieron nuevas opciones estratégicas para los participantes en el mercado. Por ejemplo, las innovaciones en tecnología, abastecimiento y producción permiten a los fabricantes de ropa reducir varias semanas la duración del ciclo requerido por las actividades dentro de la cadena de compradores de una empresa.

Fuente: Documentos de la empresa Zara.



En relación con el cambio, nada presenta un ejemplo más convincente que la reducción significativa de la duración del ciclo en la cadena de compradores de ropa (véase la figura 11.1). En la década de 1970, llevar una prenda de la fábrica al cliente tardaba seis meses. Ahora se necesitan alrededor de seis semanas. Para una empresa, Zara, se necesitan 15 días. Zara rechazó la opinión general y estableció nuevos estándares en la relación entre la estructura industrial, la estrategia empresarial y el desempeño de la empresa.

Zara, la división más importante de la empresa española Inditex, tiene sus oficinas generales cerca de La Coruña, una ciudad de tamaño mediano en el noroeste de España (véase el mapa 11.1). El Grupo Inditex emplea alrededor de 60,000 personas, la mitad de ellas en España y el resto en los distintos países donde opera. El personal del Grupo es joven (la edad promedio es de 26 años) y femenino (además de representar casi 86 por ciento de los empleados, las mujeres ocupan 54 por ciento de los puestos ejecutivos, técnicos y administrativos).

La primera tienda Zara se inauguró en 1975 en La Coruña; ahora hay una red de 1,026 tiendas en 64 países. Aunque los ingresos colocan a la empresa detrás de Gap, con sede en Estados Unidos, y el fabricante de ropa sueco H&M, su desempeño es estelar. La matriz, Inditex, fue nombrada recientemente Minorista global del año por el Congreso Mundial de Comercio Minorista. Las ventas netas de Inditex aumentaron 22 por ciento y los ingresos netos se incrementaron 25 por ciento en 2006. De junio de 2004 a diciembre de 2007, el precio de las acciones de Inditex se revaluó más de 80 por ciento, mientras que el de Gap cayó cerca de 10 por ciento.

Zara usa una estrategia innovadora para impulsar su desempeño global. Ha redefinido la idea de tecnología de la información y moda por medio de la integración de diseño, velocidad, producción, capacidad de respuesta, tecnología y métodos de comercio electrónico para fabricar y mover prendas de moda sofisticada a precios moderados. En términos operativos, Zara puede traducir la última tendencia de la moda de una pasarela en París a los anaqueles de sus tiendas en Nueva York en tan sólo dos semanas, en comparación con el estándar de la industria de seis meses. Además, Zara es capaz de crear nuevos diseños entre temporadas de moda para complacer los gustos variables de los clientes. Al hacerlo, esta estrategia puso en tela de juicio la norma histórica de crear valor en la industria mundial del vestido.

El éxito de Zara se debe a varias competencias que abarcan diseño, producción, logística, distribución y comercio minorista.

## DISEÑO

Zara rechaza la idea de las colecciones de ropa convencionales de primavera y otoño y prefiere las “colecciones en vivo”, que pueden diseñarse, fabricarse, distribuirse y venderse casi con la misma rapidez con que cambian los gustos volubles de los clientes; ningún estilo dura más de cuatro semanas. Los 300 o más diseñadores de Zara dan seguimiento continuo a los acontecimientos en el mercado, las tendencias de la moda y las preferencias de los clientes para diseñar alrededor de 11,000 artículos diferentes cada año, en comparación con 2,000 a 4,000 artículos de sus rivales.

Los diseñadores sacan ideas de los gerentes de las tiendas, las publicaciones de la industria, la televisión, Internet, contenido de películas y observadores de tendencias que se centran en las universidades y los clubes nocturnos. El personal de Zara, que se autodenomina “esclavos de la moda”, se apresura a tomar fotografías digitales en las exhibiciones de alta costura y de inmediato reproduce el look para el mercado masivo.

Zara no desarrolla productos para responder a las necesidades de un país específico. La gerencia cree que la convergencia de la moda y los gustos en todas las fronteras nacionales respalda su sesgo estratégico hacia la estandarización. Sin embargo, algunos diseños de productos atienden a diferencias físicas, culturales o climáticas: tallas más pequeñas en Japón, ropa especial para mujeres en los países árabes y diferentes énfasis estacionales en América Latina. Aun así, entre 85 y 90 por ciento de los diseños básicos que se venden en las tiendas de Zara tienden a ser comunes de un país a otro.

## ABASTECIMIENTO

Zara se abastece con proveedores externos con la ayuda de oficinas de compras en Pekín, Barcelona, Hong Kong y el personal de las oficinas centrales. Zara también adquiere telas, otros insumos y productos terminados de numerosos proveedores de España, India, Marruecos y el Lejano Oriente. Los proveedores, que están enlazados con la red de Zara, pueden coordinar su producción con las proyecciones de Zara. Aproximadamente la mitad de la tela comprada es “gris” (sin teñir) para actualizar los diseños con prontitud durante la temporada. José María Castellano, CEO de Inditex, explica: “Tenemos la capacidad de desechar una línea entera de producción si no se vende. Podemos teñir colecciones de nuevos colores y crear una nueva línea de moda en días”.

## PRODUCCIÓN

Como sus rivales, Zara compra muchas prendas terminadas a proveedores de Europa, el norte de África y Asia. Pero a diferencia de sus rivales, Zara emplea más de 14,000 personas para fabricar alrededor de 40 por ciento de sus prendas terminadas en cualquiera de sus 20 fábricas, 18 de ellas situadas cerca de sus oficinas generales en La Coruña. Zara fabrica internamente sus productos más sensibles al tiempo y a la moda. Sus fábricas están automatizadas, se especializan por tipo de prenda y se centran en las partes intensivas en capital del proceso de producción: diseño de patrones y corte, así como en el acabado e inspección final.

Aunque fabrica prendas desde la década de 1980, Zara solicitó la ayuda de Toyota de Japón para instalar un sistema justo a tiempo a principios de la década de 1990. La empresa gastaba entre 20 y 40 por ciento más en fabricar prendas en España y Portugal que sus rivales en China, sobre todo por los costos de mano de obra. Zara compensa los costos más altos, reduciendo al mínimo la publicidad, disminuyendo los gastos de inventario y ajustando las tendencias de la moda con rapidez.

A pesar de la tecnología, muchas prendas no pueden hacerse a máquina. En respuesta, Zara ha construido una red de unos 450 talleres, localizados principalmente en Galicia, el estado donde se localiza La Coruña, y del otro lado de la frontera, en el norte de Portugal, que llevan a cabo las actividades sensibles a la mano de obra y la escala de costura de las prendas que se cortaron en las fábricas. Estos talleres son operaciones pequeñas que tienen en promedio entre 20 y 30 empleados que se especializan por tipo de producto. Zara constituye la mayor parte, si no es que todo su negocio, les proporciona herramientas, tecnología, logística y apoyo financiero, además de pagar tarifas estándares por prenda terminada.

En las fábricas de Zara se corta y tiñe la tela de una prenda determinada. Luego se envían las piezas al taller, que devuelve las prendas terminadas a Zara. A su regreso, las prendas son inspeccionadas, planchadas, dobladas, empacadas y etiquetadas electrónicamente antes de viajar en colgadores a lo largo de 200 kilómetros de vías subterráneas que enlazan los diversos sitios de producción con el centro de logística.

## LOGÍSTICA

Todas las prendas, tanto las que se fabrican internamente como las que se elaboran por contrato externamente, llegan al centro de distribución masiva de Zara en La Coruña o a centros auxiliares más pequeños en Brasil y México. Equipados con un sistema de rastreo móvil que coloca las prendas colgadas en el área del código de

barras correspondiente, y con carruseles capaces de manejar 45,000 prendas dobladas por hora, tienen la misión de mover el inventario lo más rápido posible del almacén a las tiendas de todo el mundo.

El proceso contempla entregas dos veces por semana a todas las tiendas Zara; estas entregas se activan por los datos de inventario en tiempo real que se recopilan mediante una red de computadoras de mano conectadas a la Web. Lorena Alba, directora de logística de Inditex, considera que el almacén es un lugar para mover la mercancía y no para guardarla. Según ella, “la gran mayoría de la ropa permanece aquí sólo unas cuantas horas”, y ninguna prenda se queda en el centro de distribución más de tres días. Los servicios externos de reparto manejan la transferencia de lotes preprogramados a las tiendas. Este avanzado trabajo digital ha reducido el inventario de Inditex a 7 por ciento de los ingresos anuales, en comparación con las cifras de entre 15 y 20 por ciento de sus rivales.

## MARKETING

El vanguardismo de Zara pone en duda especialmente las viejas prácticas de marketing minorista. Su política hace hincapié en productos de calidad razonable, líneas de productos que cambian con rapidez y una imagen relativamente de alta moda. La compañía usa poca publicidad y promoción; gasta menos de 1 por ciento de sus ingresos en publicidad en los medios de comunicación, en comparación con 3 y 4 por ciento de la mayoría de los minoristas de especialidades. En cambio, depende de la publicidad de boca en boca entre sus legiones de compradoras leales.

Su estrategia de precios, en palabras de un analista, es: “Armani a precios moderados”. Curiosamente, la gerencia ajusta los precios para el mercado internacional, por lo cual, los clientes de los mercados extranjeros pagan los costos de enviar los productos desde España: en general, los precios de Zara son 40 por ciento más altos en los países del norte de Europa, 10 por ciento más altos en otros países europeos, 70 por ciento más altos en América y 100 por ciento más altos en Japón.

## OPERACIONES DE LAS TIENDAS

Las tiendas de Zara tienen dos propósitos principales: presentar la imagen de la compañía al mundo y funcionar como agentes de investigación de mercado con el público. Las tiendas se localizan en lugares de alto perfil, muy a menudo en calles de lujo en mercados como Champs-Élysées en París, Regent Street en Londres y la Quinta Avenida en Nueva York. Zara tiene mucho cuidado de mostrar su mejor cara. Los equipos regionales de escaparatis y coordinadores de interiores visitan todas las tiendas cada tres semanas para asegurarse de que las exhibiciones en los escaparates y las presentaciones interiores transmitan el mensaje deseado.

En las oficinas centrales, los diseñadores deambulan por el espacio que simula una tienda y prueban posibles temas, combinaciones de colores y presentación de los productos. Las mismas normas aplican al personal: los empleados de las tiendas usan ropa de Zara cuando trabajan. Los gerentes de las tiendas y su equipo seleccionan la mercancía que van a pedir, la que van a discontinuar y la que desean proponer. Zara equipa a todos los vendedores con organizadores de mano inalámbricos que les permiten registrar las tendencias, comentarios de los clientes y pedidos. Las tiendas conectadas en red transfieren datos sobre la mercancía que se está vendiendo, junto con peticiones de los clientes, a los equipos de diseño, fábricas y centro de logística de Zara en La Coruña. La disponibilidad de los gerentes de tienda capaces de manejar estas responsabilidades, según el CEO Castellano, es la limitación más importante para la expansión global de Zara.

## INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

La estructura que Zara ha construido para apoyar estas operaciones es un punto de competencia particular para la compañía. Hay muchos aspectos, pero sobresalen dos: el sentido de los clientes y mercados que tienen los gerentes y la capacidad de coordinar las actividades en todo el mundo. Los gerentes creen que el atractivo de Zara es la frescura de sus ofrecimientos, la creación de la sensación de exclusividad, ambientes atractivos en las tiendas y publicidad positiva de boca en boca.

Estas ideas llevaron a la noción de rotación rápida de los productos, con diseños nuevos que llegan en cada embarque bisemanal. Las seguidoras de Zara no tardan en averiguar qué días de la semana se entregan los productos y planean sus compras en consecuencia. Aproximadamente tres cuartas partes de la mercancía en exhibición cambian cada tres o cuatro semanas. Esto corresponde al tiempo promedio entre visitas, dadas las estimaciones de que el comprador típico de Zara visita la cadena 17 veces al año. Esto se compara con una cifra promedio de sólo tres o cuatro visitas al año en cadenas de ropa competidoras.

Las tiendas atractivas, tanto en el interior como en el exterior, son una ventaja. Como Luis Blanc, director de Inditex, explica: “Invertimos en establecimientos de primera. Ponemos mucho cuidado en la presentación de nuestras tiendas. Así proyectamos nuestra imagen. Queremos que los clientes entren en una tienda bonita donde se les ofrezca lo último de la moda. Pero lo más importante, queremos que nuestros clientes entiendan que si les gusta algo, deben comprarlo en ese momento, porque no estará en la tienda la semana siguiente. Se trata de crear un ambiente de escasez y oportunidad.”

La rotación rápida también suscita una sensación de “compra ahora porque no encontrarás este artículo después”. Zara refuerza esa sensación de escasez con embarques pequeños, anaqueles de exhibición que están escasamente surtidos y un límite de un mes para exhibir cada artículo. La rotación rápida significa que los consumidores visiten Zara tres o cuatro veces en la temporada, en lugar de sólo una. Estas políticas también mantienen el aspecto fresco de las tiendas de Zara y reducen las rebajas; el número de artículos que pone en liquidación es aproximadamente la mitad de la industria.

La coordinación experta por parte de los gerentes de las actividades que se traslapan entre los diseñadores, trabajadores, vendedores y fábricas es testimonio de la efectividad de esta estrategia. En la actualidad, ninguna otra empresa puede enviar nuevos diseños de moda a las tiendas con la rapidez que lo hace Zara. Aun así, la empresa ha logrado los mismos márgenes de utilidad con ventas más altas por metro cuadrado que sus rivales. Invariablemente, la estrategia y diseño de negocios de Zara deja a los competidores con menos tiempo para integrar los sistemas de diseño, fabricación y distribución dentro de sus propias cadenas globales.

Algunos creen que las demás empresas no tienen más remedio que seguir el ejemplo estratégico de Zara. De no ser así, advierte un importante analista del comercio minorista, “no sobrevivirán 10 años”. No obstante, algunos rivales restan importancia a estas advertencias. Algunos minoristas grandes de ropa prefieren mantener el poder de su estrategia convencional para crear valor. “Tenemos más de 900 proveedores y vemos muchas ventajas de trabajar así, como flexibilidad, capacidad para volúmenes mayores, etcétera”, asegura la portavoz de H&M. “Este sistema nos ha funcionado desde hace mucho tiempo”. Falta por ver si esta estrategia puede rivalizar con la de Zara.

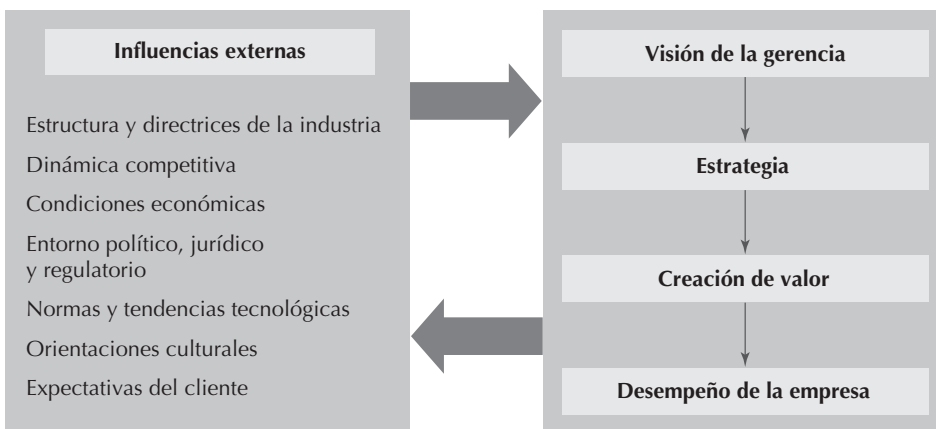


## Introducción

La primera mitad de este texto explica que las empresas internacionales operan en un entorno determinado por las fuerzas económicas, políticas, legales, culturales, de mercado, comerciales, monetarias, gubernamentales e institucionales (véase la figura 11.2). En términos teóricos, estas

**FIGURA 11.2 La función de la estrategia en los negocios internacionales**

En el capítulo 1, introducimos el término *entorno operativo* para abarcar los factores físicos, sociales y competitivos que influyen en el entorno externo en que una empresa internacional lleva a cabo sus operaciones. Entre estas operaciones, incluimos la *estrategia*, el medio por el cual los gerentes establecen y sostienen la posición competitiva de la empresa dentro de su industria. A partir de este capítulo, nos centramos en la forma en que la estrategia de una empresa responde y determina los factores físicos, sociales y competitivos del entorno externo.



fuerzas componen el entorno de los negocios internacionales. En términos aplicados, estas fuerzas representan el sistema fuera de las fronteras de la empresa internacional que influyen en las medidas que toman los gerentes. Es esta segunda perspectiva, lo que los gerentes hacen para que sus empresas puedan competir con mayor eficacia como empresas internacionales, lo que constituye la base de este capítulo y lo que queda del texto.

En específico, este capítulo examina cómo los gerentes, como agentes de sus empresas, formulan estrategias para participar en los mercados internacionales, de manera que impulsan el desempeño actual y sustentan el crecimiento a largo plazo. La primera mitad del texto muestra que aunque las numerosas concordancias que unen a los países crean oportunidades para las empresas, persisten diferencias sustanciales que limitan sus actos. Este capítulo toma esta experiencia acumulada como punto de partida y pasa a identificar los factores ambientales que influyen en los análisis estratégicos de los gerentes. Entre ellos se cuentan la evaluación de la estrategia por parte de los gerentes, las herramientas que apoyan sus selecciones estratégicas y los procesos que siguen para convertir los análisis en acciones.

Los siguientes capítulos elaboran el marco que definiremos en este capítulo. Es decir, la perspectiva de estrategia que aquí desarrollamos guía nuestro análisis de los temas subsiguientes, que incluyen cómo las empresas deciden incursionar en qué mercados extranjeros, con qué compañías optan por aliarse y cómo construyen organizaciones que rigen sus actividades mundiales. En la última sección del texto, estas ideas afirman nuestros análisis de cómo las EMN diseñan y ponen en práctica sus estrategias de marketing, fabricación, suministro, contabilidad, finanzas y recursos humanos.

La estrategia es el marco que los gerentes aplican para determinar las medidas competitivas y enfoques de negocios en los que se basa la empresa.



Estrategia es la idea de la gerencia de cómo hacer mejor lo siguiente:

- Atraer a los clientes.
- Operar con eficiencia.
- Competir de manera eficaz.
- Alcanzar metas.
- Crear valor.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Recuerde que, en el capítulo 3, nos basamos en la dicotomía entre **democracia** y **totalitarismo** y la idea de libertad política como marca para integrar la información sobre los negocios internacionales. En el capítulo 4, usamos las diferencias entre **economía libre**, **mixta** y **dirigida** y la noción de libertad económica para definir un marco similar. El marco subyacente en este capítulo se refiere a las diferentes maneras en que los gerentes consideran la **estrategia** dentro del contexto de estructura de la industria.

**Reconsideración de Zara** El perfil introductorio de Zara ilustra muchos de estos temas. Cuando Zara emprendió su expansión global, por ejemplo, la estrategia convencional en el negocio de la ropa estaba definida por la estructura de la industria, una estructura que era, en su mayor parte, ineficiente (se necesitaba mucho tiempo para diseñar y entregar ropa) e ineficaz (tanto los fabricantes como los vendedores de ropa estaban agobiados por numerosos problemas de planificación e inventario). La figura 11.1 (p. 406) muestra cómo Zara rechazó los imperativos estratégicos dictados por la estructura predominante en la industria y, en la siguiente década, puso en práctica una estrategia para mejorar tanto la eficiencia como la eficacia de las operaciones.

La estrategia de Zara cambió la naturaleza de la industria del vestido de manera que redefinen las ideas de integración global y capacidad de respuesta nacional. En específico, Zara cambió la forma en que una empresa en el negocio de la ropa creaba valor en diseño, fabricación, logística, exportación, marketing y servicio. Además, introdujo normas novedosas relativas a cómo la empresa construye la infraestructura interna para coordinar las diversas funciones empresariales que generan valor tanto para el consumidor como para la compañía.

Lo más importante, la larga serie de opciones aparentemente distintas en producción, fabricación, personal, logística, etcétera que Zara implementó, destacan el valor fundamental de la estrategia para la empresa internacional: manejar la tensión entre la integración global y la capacidad de respuesta local de manera que convierta una estrategia única en valor superior.

## Industria, estrategia y desempeño de la empresa

Antes de caracterizar la estrategia en la EMN, revisaremos las características fundamentales de la administración estratégica. En específico, examinaremos las ideas de industria, estrategia y desempeño de la empresa y sus interrelaciones. Primero estudiaremos la industria porque influye en la rentabilidad de la empresa típica. En general, las fuerzas en el entorno de la EMN que habitualmente tienen el mayor impacto en su estrategia son la industria inmediata y en entorno competitivo.

Por ejemplo, a BMW le preocupa cómo las tendencias en las tasas de interés, los cambios en el liderazgo político y las innovaciones tecnológicas afectarán su rentabilidad. Sin embargo, BMW es mucho más sensible a los actos de sus colegas de la industria, como Toyota, Goodyear y Bosch, porque afectan directamente su posición competitiva y rentabilidad.

## PRINCIPALES PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS DEL PARADIGMA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

Un prominente modelo de estrategia en un mercado de competencia perfecta, el **paradigma de organización industrial (OI)**, capta esta tesis. En primer lugar, el paradigma de OI presupone que los mercados son perfectamente competitivos; es decir, hay grandes cantidades de compradores y vendedores plenamente informados de un producto homogéneo y no existen obstáculos para la entrada o salida de las empresas en el mercado. En este tipo de estructura del mercado, las tasas de rendimiento ajustadas por el riesgo deben ser constantes en todas las empresas e industrias; en efecto, con el tiempo, ninguna empresa o industria debe superar sistemáticamente el desempeño de otras.<sup>2</sup> Las industrias que lo hagan atraerán a la larga a empresas que pueden entrar libremente a ese mercado. Los participantes crean más competencia que, a su vez, reduce los precios y las utilidades de las empresas.

La visión del paradigma de OI sostiene que el desempeño de una empresa depende de su conducta en el mercado, la que a su vez queda determinada por la estructura de la industria en que se desenvuelve. Las investigaciones apoyan este punto de vista, ya que se ha descubierto que los efectos de la industria explican hasta 75 por ciento de la diferencia en el rendimiento promedio de las empresas de una industria.<sup>3</sup>

A partir de la década de 1980, otros estudios concluyeron que, con el tiempo, diferentes compañías en diferentes industrias mantenían niveles distintos de rentabilidad de manera que eran moderados, pero no determinados por la estructura específica de la industria.<sup>4</sup> Indiscutiblemente, dentro del contexto teórico de **competencia perfecta**, el desempeño de una empresa está determinado en gran medida por las características de la industria. Sin embargo, la previsibilidad del paradigma de OI estaba limitada por el hecho de que en muchas industrias había competencia imperfecta. Entre otros factores estaba la presencia de barreras de entrada que disuadían a las empresas nuevas de participar; la presencia de algunos vendedores grandes que se comportaban como oligarcas; o muchos compradores, trátese de consumidores intermedios o finales, que aceptaban pasivamente los precios. Además, los estudios identificaron empresas que tenían desempeño sobresaliente año tras año en su industria. De inmediato vienen a la mente varios ejemplos, como General Electric en turbinas de jet, Toyota en automóviles y Goldman Sachs en mercados de capitales.

Estas dos anomalías (los mercados no siempre son perfectamente competitivos y algunas empresas tienen sistemáticamente un desempeño superior al promedio de la industria) apuntan a que la estructura de la industria no es necesariamente un factor determinante del desempeño de la empresa. En cambio, éste se ve influido por la presencia de gerentes brillantes y motivados y su agudo sentido de los productos o procesos innovadores. En esencia, como se aprecia en la noción de buscar el alfa en las finanzas, la industria importa, pero también la calidad de los gerentes.<sup>5</sup>

Esta comprensión matiza el paradigma OI en cuanto al potencial de que los buenos gerentes que formulen estrategias mejores y creen empresas mejores superen a sus colegas. Así pues, en efecto, el pensamiento estratégico innovador prepara a los gerentes para lograr y mantener ventajas competitivas a pesar de la estructura de una industria. Como vimos en el caso introductorio, por ejemplo, la estrategia de Zara de producir y mover prendas de moda sofisticada, a precios moderados, exigía una mayor integración de diseño, velocidad, capacidad de respuesta y tecnología de la información; por tanto, los gerentes trabajaron para desarrollar un repertorio de competencias que abarcaran diseño, producción, logística, distribución y comercio minorista. (En el caso que cierra este capítulo, veremos cómo un proceso similar ha contribuido al éxito de eBay.)

En resumen, los estudios de administración estratégica señalan dos relaciones importantes:

1. Aunque la competencia no sea necesariamente perfecta, la estructura de la industria influye de manera directa en el desempeño de una compañía.
2. La realidad de que la competencia puede no ser necesariamente perfecta crea el potencial para que una empresa convierta una estrategia innovadora en competitividad superior.

Por tanto, las relaciones fuertes entre estructura de la industria, estrategia y desempeño implican que los gerentes deben entender qué es estrategia, las herramientas que pueden emplear para formularla y la implicación de sus decisiones en el desempeño de la empresa. La primera parte de este capítulo desarrolla estas ideas; en primer lugar, se describe cómo los gerentes evalúan la estructura de la industria y después se analiza cómo desarrollan la estrategia para los negocios internacionales.

La competencia perfecta supone:

- Muchos compradores y vendedores, de tal manera que ningún individuo puede afectar el precio o las cantidades.
- Información perfecta tanto para productores como para consumidores.
- Pocas barreras, si acaso, a la entrada y salida del mercado.
- Movilidad plena de los recursos.

Los gerentes brillantes encuentran maneras innovadoras de crear valor que los rivales no pueden igualar con facilidad ni copiarlas a bajo costo.





## LA IDEA DE ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA: EL MODELO DE CINCO FUERZAS

La idea de estructura de la industria contribuye a explicar las funciones, forma y relaciones entre:

- Proveedores de insumos.
- Compradores de productos.
- Productos sustitutos.
- Posibles nuevos participantes.
- Rivalidad entre vendedores competidores.

La idea de **estructura de la industria** tiene conceptos bien definidos que especifican el medio para evaluar su carácter.<sup>6</sup> A menudo, los gerentes basan el análisis de la estructura de la industria en un modelo de la potencia e importancia de las llamadas cinco fuerzas fundamentales de una industria. Este modelo, que se ilustra en la figura 11.3, sostiene que la naturaleza de la competencia en una industria es el resultado combinado de las presiones competitivas generadas por:

- Las acciones de los rivales que luchan por conseguir una participación de mercado.
- La entrada de nuevos rivales que buscan una participación de mercado.
- Los esfuerzos de otras empresas fuera de la industria para convencer a los compradores de que adquieran los productos sustitutos que fabrican.<sup>7</sup>
- La presión de los proveedores de insumos que quieren cobrar más por los insumos.
- La presión de los compradores de los productos que quieren pagar menos por éstos.

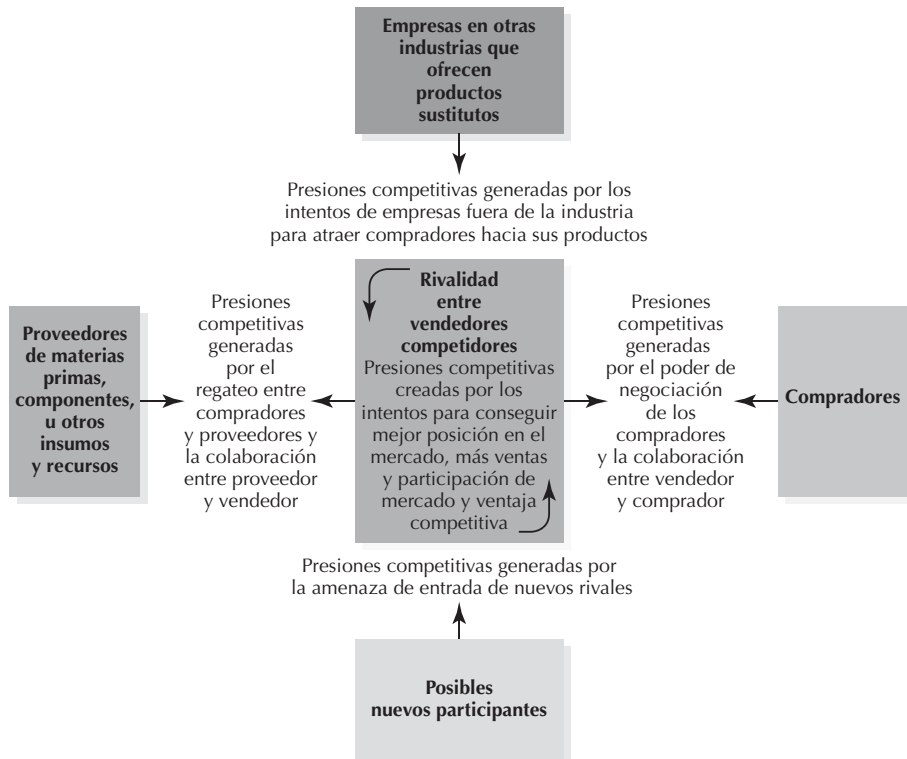
Colectivamente, el **modelo de cinco fuerzas** crea una representación de la estructura y la competencia en una industria, que prepara a los gerentes para entender las fuerzas que determinan la conducta estratégica, la potencia de cada fuerza, las fuerzas que dan origen a los cambios en la industria, las medidas estratégicas que probablemente adoptarán después los rivales y los factores fundamentales que incidirán en el éxito competitivo en el futuro. Cada uno de estos aspectos tiene como denominador común la pregunta de si la perspectiva actual o futura indica que las empresas de la industria tienen ninguna, pocas o muchas posibilidades de obtener utilidades.

El análisis de la estructura de la industria constituye la base para calcular el tipo de medidas estratégicas que probablemente adoptarán las empresas. Por ejemplo, las empresas que funcionan en una industria caracterizada por grandes economías de escala, como la de las pantallas de cristal líquido, de seguro enfrentarán rivales que están resueltos a explotar las economías de la estandarización a gran escala para ahorrar en costos. El hecho de que este objetivo depende de volúmenes crecientes de ventas, por lo general a expensas de los rivales

**FIGURA 11.3**  
**Modelo de cinco fuerzas de la estructura de la industria**

Desde la perspectiva de los estrategas, el análisis de estas cinco fuerzas (y de cómo interaccionan) es importante porque los incita a centrarse en ciertas preguntas estratégicas. Por ejemplo, ¿qué fuerzas impulsan el cambio en toda la industria? ¿Qué fuerzas determinarán probablemente las medidas estratégicas de los competidores? ¿Qué fuerzas serán particularmente importantes en el futuro?

Fuente: Adaptado de Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review* 57:2 (marzo-abril de 1979): 137-45. Se reproduce con autorización de *Harvard Business Review*, "Industry Structure", tomado de "How Competitive Forces Shape Strategy", de Michael E. Porter, marzo-abril de 1979. Copyright © 1979 de Harvard Business School Publishing Corporation; todos los derechos reservados.



existentes, significa que las empresas menos eficientes y más pequeñas enfrentan una presión formidable para competir y, en última instancia, sobrevivir.

En contraste, las industrias caracterizadas por un caudal continuo de innovaciones de productos, como la de las cámaras digitales, crean imperativos diferentes. Ahora bien, la creación de valor descansa en la eficacia con que una empresa puede financiar la investigación y desarrollo, traducir las ideas en innovaciones y llevar sus productos al mercado con rapidez. La innovación de productos, y no el control de costos, es la base de la creación de valor sustentable.

**El modelo de cinco fuerzas en la industria de servicios financieros** Una mirada a la globalización de la industria de servicios financieros demuestra el poder interpretativo del modelo de cinco fuerzas. La apertura de nuevos mercados y el advenimiento de nuevas tecnologías han llevado a muchas empresas a reconsiderar cómo dirigen sus operaciones en la industria en evolución. Un caso notable es la industria de servicios financieros, en la que las empresas deben competir ahora en los mercados mundiales para prosperar. Esta evolución implica que la ventaja competitiva de una empresa depende de las economías de escala y alcance que pueda lograr en los diferentes países. Una gran influencia en estas tendencias ha sido el potencial de trasladar la producción a otros países para crear un modelo de operación global para los servicios financieros.

Estos acontecimientos han obligado a las empresas a cambiar la forma en que compiten. Algunas, como HSBC y Bank of America, han prosperado; otras, como Citibank y Deutsche Bank, el banco más grande de Alemania, han batallado mucho. En otro frente, las crecientes utilidades de la industria global de servicios financieros atraen a nuevos participantes. Estas empresas lanzan nuevas estrategias y productos que transforman la naturaleza de la competencia en la industria. Por ejemplo, ING Direct, parte del gigante financiero holandés ING, se convirtió en la asociación de ahorros y préstamos de más rápido crecimiento en Estados Unidos gracias a un nuevo enfoque en los servicios bancarios. La aparición de mercados nuevos en Asia y Europa Central ha producido muchos nuevos compradores y proveedores de todo tipo de productos financieros.

Por último, la creciente complejidad de los compradores les da un incentivo para revisar el creciente número de opciones en la búsqueda del mejor trato. Colectivamente, estas fuerzas han modificado la estructura de la industria global de servicios financieros, así como el potencial de rentabilidad de los miembros de la industria. Vemos situaciones parecidas en una muestra amplia de industrias, como la industria editorial de libros de texto, tarjetas de crédito, teléfonos móviles, automóviles, acero, petróleo y servicios empresariales.

## CAMBIO EN LA INDUSTRIA

La estructura de las industrias está en cambio constante. Nuevos productos, nuevas empresas, nuevos mercados y nuevos gerentes dan pie a nuevos acontecimientos en rivalidad, precios, sustitutos, compradores y proveedores. Estos acontecimientos cambian a menudo una característica menor de la industria, como la expansión de un canal de distribución existente. Los cambios menores dan a los miembros de la industria la opción de continuar funcionando como hasta el momento.

Sin embargo, de vez en cuando, un cambio redefine una o más de las cinco fuerzas fundamentales de una industria, como lo que la fusión de los líderes del mercado Deutsche y Dresdner o JPMorgan Chase provocó en la rivalidad dentro de la industria en los servicios financieros. En este momento, los gerentes identifican la fuerza del cambio específico, calculan el impacto que pueden tener en su industria y empresa, y determinan una respuesta eficaz.

**Fuerzas capaces de cambiar la estructura de la industria** Los tipos de fuerzas que pueden transformar la estructura de una industria incluyen los siguientes:

- Cambios en el índice de crecimiento a largo plazo de la industria.
- Nuevas tecnologías, como embarque de productos en contenedores y comunicaciones inalámbricas.
- Nuevas pautas de compra y uso de los consumidores, como comprar música en Internet o alquilar, recibir y devolver DVD por correo.
- Innovaciones manufactureras que redefinen las fronteras de costo y eficiencia, como los programas Seis Sigma.

Una industria global es aquella en que la posición competitiva de una empresa en un país se ve afectada considerablemente por la posición que ocupa en otros países.

La estructura de la industria cambia debido a sucesos como:

- Medidas de los competidores.
- Políticas gubernamentales.
- Cambios en la economía.
- Preferencias variables de los compradores.
- Adelantos tecnológicos.
- Índice de crecimiento del mercado.

- La difusión de experiencia empresarial, ejecutiva y técnica en varios países, como la transferencia del enfoque de administración occidental a las empresas asiáticas emergentes.
- Cambio en la regulación gubernamental, como la privatización de activos gubernamentales.
- La entrada o salida de empresas importantes, como el surgimiento de empresas extranjeras a gran escala.

Algunas industrias se ven afectadas por ciertas fuerzas más que otras. Por ejemplo, es más probable que la industria de cojinetes de rodamientos cambie debido al rápido escalamiento de las presiones sobre los precios, mientras que la industria de seguros seguramente cambiará para reflejar la aparición de rivales internacionales y de Internet. Aunque muchas fuerzas de cambio pueden estar en juego en una industria determinada, por lo general no más de unas cuantas tienen el poder de transformar la industria. Por tanto, los gerentes separan los factores principales de los menores y posicionan mejor a la empresa para competir.

## ESTRATEGIA Y VALOR

Antes hablamos sobre el punto de vista de que los grandes gerentes formulan grandes estrategias que hacen que las grandes empresas superen el desempeño de sus rivales en la industria; se ha hecho mucho para especificar los principios y prácticas de cada dimensión de esta relación. Quizá la tarea más notable sea el establecimiento de las normas de una gran estrategia. Con una búsqueda rápida por cualquier biblioteca podemos encontrar miles de visiones de los fundamentos de una gran estrategia.

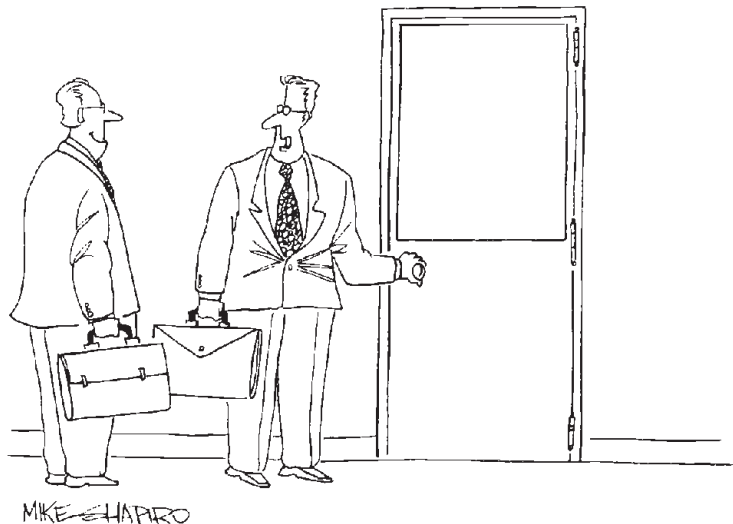
Pese a todo, hay algunos comunes denominadores. Una gran estrategia define las perspectivas y herramientas que los gerentes usan para evaluar la situación actual de la empresa, identifica el rumbo que la empresa debe seguir y determina cómo llegará ahí la empresa. Estos aspectos, difíciles para cualquier empresa, son especialmente complejos para una empresa internacional, porque ésta tiene que hacer frente a las contingencias creadas y tratar al mismo tiempo con diferentes consumidores, mercados, industrias, instituciones y entornos.

Estas cuestiones son aspectos vitales de la estrategia. Sin embargo, cada una hace referencia a fin de cuentas al principio fundamental de la estrategia: crear valor. La idea de valor puede definirse de varias maneras, por ejemplo, valor económico, valor de mercado, valor pro forma, valor en libros, valor de seguro, valor de uso, valor a la par y valor de sustitución o, como veremos en la figura 11.4, el valor de la victoria. El valor también puede definirse desde varias perspectivas, como las de los clientes, empleados, partes interesadas o accionistas.

La estrategia ayuda a los gerentes a evaluar la situación actual de la empresa, identificar el rumbo que la empresa debe seguir y determinar cómo llegará ahí la empresa.

### FIGURA 11.4 Cuando los ejecutivos entran en la sala de guerra

Fuente: Copyright Mike Shapiro, Cartoonstock.com.



"Recuerda nuestra estrategia. Tú divides y yo conquisto".

Para los efectos de este libro, definiremos **valor** como la capacidad de una empresa para vender lo que produce en más del costo en el que incurrió para fabricarlo. Por tanto, **estrategia** son los esfuerzos de los gerentes para crear y fortalecer la posición competitiva de la empresa dentro de su industria para crear valor.

## CREACIÓN DE VALOR

La importancia de crear valor impulsa a la empresa a desarrollar una propuesta convincente de valor que especifique los mercados de clientes que desea captar, ya sea país por país o a nivel mundial, y cómo se considera en cuanto a fabricar y vender un producto que supera las expectativas de los clientes. Cuanto mejor lo haga la empresa, tanto mayores serán las utilidades que obtendrá. En términos operativos, las empresas crean valor fabricando los productos a menor costo que cualquier otra empresa en la industria (la estrategia de liderazgo en costos bajos), o fabricando productos por los que los consumidores están dispuestos a pagar un precio alto (la estrategia de diferenciación).

**Liderazgo en costos bajos** Las empresas que eligen esta estrategia se esfuerzan por ser el productor de bajo costo en la industria para un nivel de calidad determinado. Esta estrategia obliga a la empresa a vender sus productos a los precios típicos de la industria para obtener una utilidad mayor que la de los rivales, o por debajo del promedio de los precios de la industria para captar participación de mercado. Las empresas incurren en diversos costos a causa de las diferencias en los precios que pagan por las materias primas y partes componentes, las tarifas salariales y la productividad de los empleados, la escala de la producción y los gastos de promoción y distribución.

Una estrategia de liderazgo en costos es una ventaja fundamental en industrias altamente competitivas. En caso de una guerra de precios, el líder en costos bajos puede reducir sus precios, imponiendo así pérdidas a sus competidores, pero sin dejar de obtener algunas utilidades. Incluso sin una guerra de precios, conforme la industria madura y los precios bajan, la empresa que fabrica productos por menos dinero obtendrá utilidades más tiempo que sus rivales. La estrategia de liderazgo en costos por lo general está dirigida a un mercado amplio. En la actualidad, muchas empresas chinas siguen este método. Tienen una combinación de operaciones manufactureras eficientes, mano de obra barata y canales de distribución eficientes para derrotar a sus competidores globales en precio.<sup>8</sup>

**Diferenciación** Las empresas que eligen esta estrategia aspiran a desarrollar productos que ofrezcan atributos únicos, mismos que, según su razonamiento, serán muy valorados por los clientes, a quienes les parecen mejores que los productos ofrecidos por otras compañías, o suficientemente diferentes. El valor agregado por el carácter único del producto permite a la empresa cobrar un precio más alto que compensa con creces los costos adicionales de fabricarlo y comercializarlo.

Empresas como Apple, LVMH y Rolex, por ejemplo, crean valor por medio de estrategias de diferenciación. Cada una ha sido capaz de convertir las opiniones de los clientes, el desarrollo hábil y creativo de productos, los programas persuasivos de marketing y su reputación de calidad excelente en creación superior de valor.

Las empresas que siguen una estrategia de diferenciación deben encontrar continuamente la manera de desarrollar productos con características únicas que, a su vez, induzcan a los compradores a preferir sus bienes y servicios a otros que ofrece la competencia. Quizá lo más importante sea que la estrategia de diferenciación exige que una empresa cree cualidades únicas que a los rivales les resulte difícil, si no imposible, igualar o copiar, como el prestigio de un reloj Rolex, la calidad de un sedán Lexus, la atención superior en un hotel Ritz-Carlton, la moda de un traje de Zara o el sistema único en su tipo de eBay.

## La empresa como cadena de valor

Independientemente de que una empresa opte por el liderazgo en costos bajos o la diferenciación, el potencial de creación de valor de su estrategia es una función de la cantidad de valor, ya sea real o percibido, que los clientes atribuyen a sus productos y el costo en que la empresa incurre para fabricarlo. Tanto con la estrategia de liderazgo en costos como con la de diferenciación, la empresa obtiene utilidades más altas que sus rivales cuando crea más valor

Valor es lo que queda después de haber deducido los gastos de los ingresos de una empresa.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 2 explicamos cómo la **globalización** revela la necesidad de varios tratamientos administrativos de las operaciones empresariales. Asimismo, en los capítulos 3 y 4, hicimos hincapié en que las empresas encuentran, en el proceso de globalización, una amplia gama de **sistemas políticos, jurídicos y económicos**. Aquí desarrollamos la idea de que, aunque las tendencias de globalización apoyan un mercado cada vez más homogéneo, existe poco acuerdo respecto a cuál es la mejor estrategia de negocios internacionales.

El liderazgo en costos pone énfasis en volúmenes altos de producción, costos bajos y precios bajos.

La diferenciación estimula a la empresa a ofrecer un bien o servicio único que a sus rivales les resulta difícil, si no imposible, igualar o copiar.



La cadena de valor es el conjunto de actividades relacionadas de creación de valor que una empresa realiza para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar un producto.

El análisis de la cadena de valor ayuda al gerente a comprender el comportamiento de los costos y las fuentes existentes y potenciales de diferenciación.

para sus clientes y puede cobrarles un precio que lo premie. La base de una estrategia superior es comprender esta relación y determinar cómo sostenerla.<sup>9</sup>

Con el tiempo, los gerentes pasan de la ambición de una estrategia de costos bajos o gran diferenciación a la realidad de cumplir sus objetivos. Entonces surgen innumerables preguntas. Como vimos en el caso introductorio, los ejecutivos de Zara toman y prueban continuamente sus decisiones sobre una variedad de aspectos fundamentales: ¿dónde debemos diseñar el producto? ¿Dónde debemos fabricarlo? ¿Cuál es la mejor manera de hacerlo llegar a los clientes de otros países? ¿Cuáles son las estrategias de marketing más eficaces? ¿Qué tipo de personas debemos contratar para atender las tiendas minoristas? ¿Cuál debe ser la función de las oficinas centrales en la toma de decisiones?

Lo que tienen en común todas y cada una de estas preguntas es la preocupación fundamental por crear valor: cómo la empresa diseñará, fabricará, moverá y venderá los productos; cómo encontrará eficiencias en hacerlo; y cómo coordinará las decisiones en una parte de la empresa con las que se toman en otras partes.<sup>10</sup>

### ¿QUÉ ES LA CADENA DE VALOR?

Pensar en la empresa como una cadena de valor ayuda a enfrentar estos desafíos. La **cadena de valor** representa un marco claro que permite a los gerentes descomponer la idea general de “crear valor” en una serie de actividades diferentes que la empresa lleva a cabo para crear valor. Así, al especificar la cadena de valor de la empresa, los gerentes pueden orientar sus ideas e inversiones hacia las actividades que crean valor y evitar las que no lo crean.

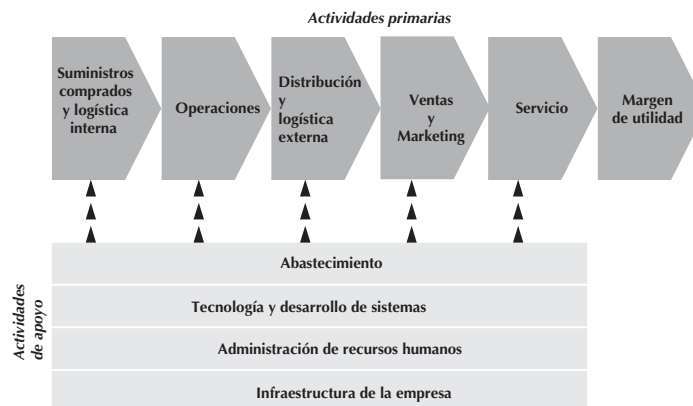
Para pasar de la idea general de creación de valor a depositar en el banco las utilidades de una venta, se necesita que una empresa realice una serie de actividades diferentes. Los gerentes deciden cómo la empresa manejará las funciones y procesos empresariales que mueven un producto desde su concepción, pasando por el diseño, abastecimiento de materias primas e insumos intermedios, marketing, distribución y apoyo, hasta el consumidor final.

La figura 11.5 muestra la organización de la cadena de valor.

#### FIGURA 11.5 El marco de la cadena de valor

Crear valor es una idea pujante en el mundo empresarial. Los gerentes usan a menudo la cadena de valor para centrarse en las actividades que deben realizar para convertir los planes en acciones.

Fuente: Adaptado con autorización de The Free Press, una división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, de Michael E. Porter. Copyright © 1985, 1998 de Michael E. Porter. Todos los derechos reservados.



#### Actividades primarias

**Logística interna** Recibir, almacenar y controlar el inventario de insumos de producción enviados por los proveedores.

**Operaciones** Procesos que transforman los insumos en el producto terminado.

**Logística externa** Mover el producto terminado en la cadena de suministro: de la fábrica a los mayoristas, minoristas o el consumidor final.

**Ventas y marketing** Convencer a los compradores de adquirir el producto mediante el uso de la mezcla de marketing y la publicidad.

**Servicio** Asistencia al cliente en términos de instalación, servicio posterior a la venta, manejo de quejas, capacitación, etcétera.

#### Actividades de apoyo

**Abastecimiento** Comprar las materias primas, componentes y otros insumos que se emplean a lo largo de la cadena de valor.

**Tecnología y desarrollo de sistemas** Investigación y desarrollo, automatización de procesos, sistemas de telecomunicaciones e inalámbricos y otra tecnología utilizada para apoyar las actividades que crean valor.

**Administración de recursos humanos** Reclutamiento, desarrollo, remuneración y retención de empleados, así como actividades de relaciones laborales.

**Infraestructura de la empresa** Actividades relacionadas con la administración general, contabilidad y finanzas, asuntos jurídicos y regulatorios, prevención de accidentes y seguridad, sistemas de información administrativa y otras funciones “generales”.



**Dimensiones de la cadena de valor** Una cadena de valor tiene cuatro dimensiones organizativas:

- *Actividades primarias*: son las que se relacionan con el movimiento físico de las materias primas y productos terminados, la producción de bienes y servicios y el marketing, ventas y servicios subsiguientes de la producción de la empresa. Identificamos las actividades primarias con rótulos funcionales, como logística interna, operaciones, marketing, etcétera. Por consiguiente, las actividades primarias reflejan las funciones clásicas de administración de la empresa, donde hay una entidad organizacional con un gerente a cargo de una tarea específica que tiene líneas claras de demarcación funcional.
- *Actividades de apoyo*: conforman la infraestructura de administración de la empresa que apoya la realización de las actividades primarias. Las actividades de apoyo incluyen los procesos y sistemas instalados para coordinar la toma de decisiones entre las diversas actividades de valor.
- *Margen de utilidad*: el propósito de la cadena de valor (mostrar cómo la empresa crea valor) queda captado en “margen de utilidad”. Colocado al final de la cadena de valor, el margen de utilidad es la diferencia entre los ingresos totales generados por las ventas y el costo total de las actividades que condujeron a esas ventas.<sup>11</sup>
- *Corriente arriba y corriente abajo*: el elemento final de una cadena de valor es la orientación, es decir, si una actividad en particular tiene lugar corriente arriba o corriente abajo. Corriente arriba se refiere a las actividades, como logística interna, investigación y desarrollo y fabricación, que reúnen y procesan los insumos que la empresa emplea para fabricar un producto. Corriente abajo se refiere a las actividades, como logística externa, marketing y servicio, que se relacionan de manera más directa con el consumidor final.

Una cadena de valor desagrega a la empresa en:

- Actividades primarias que crean y entregan el producto.
- Actividades de apoyo que ayudan a las personas y grupos que realizan las actividades primarias.

## USO DE LA CADENA DE VALOR

La eficacia con que una empresa diseña y administra su cadena de valor determina su competitividad. La cadena de valor ayuda a los gerentes a integrar el conocimiento y competencias de los empleados de todo el mundo de forma tal que les permite aprovechar mejor el alcance global de la empresa. Como tal, el análisis de la cadena de valor basa el esfuerzo de los gerentes para crear pericia en aquellas actividades que reducen los costos o mejoran la diferenciación.

En términos operativos, los gerentes se ocupan de asuntos de configuración y coordinación en el establecimiento y dirección de la cadena de valor. La dispersión de las distintas actividades de la cadena de valor hacia los lugares del mundo donde se maximiza el valor percibido, o donde los costos de la creación de valor se reducen al mínimo, define la cuestión de configuración. La integración de las distintas actividades dispersas por el mundo de las etapas de la cadena de valor en un todo cohesivo y coherente define la cuestión de coordinación. Configuración y coordinación están intrínsecamente relacionadas, pero cada una tiene características únicas.

**Configuración** Sin importar lo pequeña o grande que sea, toda EMN trata de establecer los elementos de su cadena de valor en los mejores lugares del mundo. La opción de ir a cualquier parte del mundo para realizar cualquier actividad da a las EMN una formidable variedad para elegir dónde localizar las actividades de valor. Para mejorar la competitividad, las EMN configuran las actividades de valor para explotar las **economías de localización**, esto es, las economías que genera realizar una actividad de valor en el lugar óptimo, dadas las condiciones económicas, políticas, jurídicas y culturales predominantes.

Así, si los mejores diseñadores industriales se encuentran en Alemania, la empresa debe establecer sus operaciones de diseño ahí. Si los trabajadores más productivos para las operaciones de ensamblaje se encuentran en China, ahí es donde la empresa debe establecer las operaciones de ensamblaje. Si las mentes más creativas en el campo de la publicidad están en Italia, entonces la empresa debe crear su campaña de publicidad ahí. La tarea del gerente consiste en encontrar los lugares, recursos y mercados que mejor apoyen la visión de la empresa de crear una cadena de valor competitiva.

La principal advertencia sobre las decisiones de localización es la idea que la configuración debe optimizarse “dadas las condiciones económicas, jurídicas, políticas y culturales predominantes”. La complejidad de este reto ha frustrado a muchas EMN. En un momento, después de otro cambio en el entorno de negocios internacionales, Jack Welch, ex presidente y

Las cadenas de valor identifican el formato e interacciones entre las diferentes actividades de la empresa.

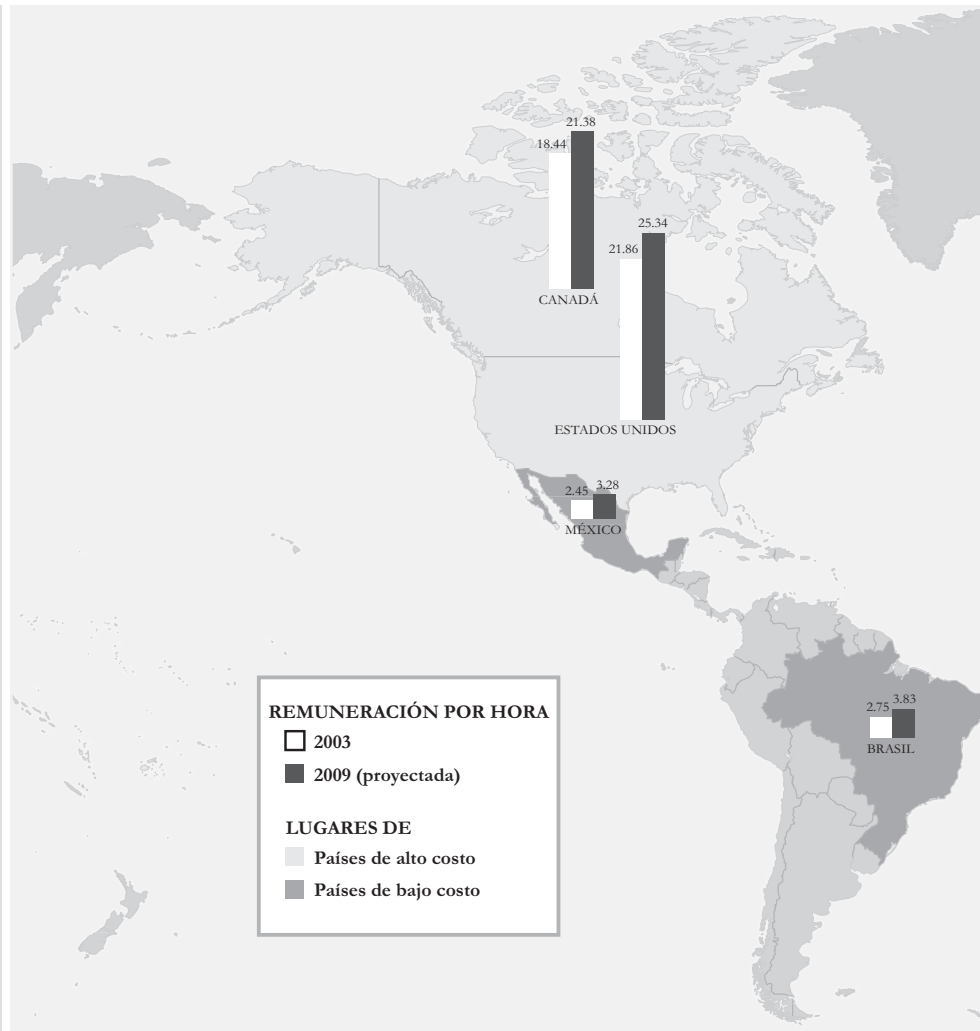
Configuración es la manera en que los gerentes distribuyen las actividades de la cadena de valor.



### MAPA 11.2 Costos internacionales de la mano de obra y decisiones de localización

El mapa resume la remuneración por hora de los trabajadores de producción (incluidas las prestaciones) correspondientes a los años 2003 y 2009. Como puede verse, los costos de mano de obra difieren de manera muy considerable entre los llamados países de alto costo y países de bajo costo. Es probable que estas diferencias persistan durante años y aceleren la migración continua de las operaciones de abastecimiento y fabricación hacia las plazas de bajo costo. Todas las cifras se expresan en dólares estadounidenses.

Fuente: Arindam Bhattacharya y otros, "Capturing Global Advantage", Boston Consulting Group, 9 de abril de 2004.



### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al hablar de "Los elementos del entorno económico" en el capítulo 4, presentamos información sobre los costos de mano de obra, salarios y productividad como herramientas para evaluar los factores de costo, como parte de la estrategia de una empresa para operar en otros países. En el capítulo 6, analizamos los métodos para interpretar el desempeño económico relativo de los diferentes países. Aquí subrayamos la importancia de estos procesos para ayudar a los gerentes a determinar la localización óptima de las operaciones en el extranjero.

director general de General Electric, pensó que la mejor decisión en cuanto a la localización de las fábricas de GE era una plataforma móvil, y explicó: "Idealmente, uno debería tener cada planta que le perteneciera en una barca, que se moviera con las fluctuaciones de las divisas y los cambios en la economía."<sup>12</sup>

En capítulos anteriores mostramos que los países varían en muchas dimensiones y que estas diferencias afectan directamente los costos de las empresas en un país determinado. Además, también vimos, por la teoría de comercio internacional, que las diferencias relativas en los factores de costo dan a ciertos países una ventaja comparativa en la realización de ciertas actividades de la cadena de valor. Por lo tanto, los gerentes configuran las cadenas de valor en el mundo con base en los factores de costo, entornos de negocios, efectos de agrupación, logística, grado de digitalización, economías de escala y necesidades de los compradores.

**Factores de costo** Las diferencias en los salarios, productividad de los trabajadores, tasas de inflación y reglamentaciones gubernamentales crean variaciones significativas en los costos de producción de un país a otro. Considérense, por ejemplo, los costos de mano de obra. En 2003, la remuneración promedio por hora (incluidas las prestaciones) de los trabajadores de producción en China era de 0.80 dólares frente a 25.34 dólares en Estados Unidos.<sup>13</sup> En 2007, los salarios en México eran de aproximadamente 11 por ciento del nivel de Estados Unidos; en China, los salarios eran de 3 por ciento del nivel de Estados Unidos.<sup>14</sup> Los desempeños



relativos de productividad no neutralizaron las diferencias. En consecuencia, las empresas productoras de calzado, como Nike o Reebok, localizan las actividades corriente arriba (abastecimiento y fabricación) de su cadena de valor en México o China, y las actividades corriente abajo (marketing y servicio) en Estados Unidos.

El mapa 11.2 muestra los salarios actuales y proyectados de varios países, que tienen implicaciones tremendas en la creación de valor y la configuración de la cadena de valor en muchas empresas. Por ejemplo, miles de EMN de todo el mundo han emprendido operaciones en China en los últimos años en la búsqueda de mano de obra productiva y de bajo costo. Además, estos datos indican que es muy probable que se acelere la migración global de las operaciones de abastecimiento y fabricación de los países de alto costo hacia los países de bajo costo, que se desarrollan con rapidez, en el sureste de Asia, Europa Central y Oriental y América del Sur.

La tabla 11.1 clasifica a los países con la fuerza laboral más grande en orden de importancia. Como tal, da una idea de dónde podrían ir las empresas en busca de mano de obra. Sobre todo, dos países, China e India, representan más de 43 por ciento de la mano de obra total del mundo. A largo plazo, se espera que más empresas acudan a India en busca de mejores oportunidades de inversión. Entre 2004 y 2050, la población de India aumentará en más de 500 millones de personas, mientras que la de China aumentará en 79 millones y la de Estados Unidos crecerá alrededor de 98 millones.

Los factores que influyen en la configuración de la cadena de valor incluyen:

- Factores de costo.
- Entorno de negocios.
- Efectos de agrupación.
- Logística.
- Economías de escala.
- Necesidades de los compradores.

**TABLA 11.1 Distribución global de mano de obra: los primeros 20 países**

Desde el punto de vista de los factores de costo primarios, China e India son países atractivos para empresas que buscan mano de obra abundante, productiva y de bajo costo. Así, China e India ayudan a demostrar la idea de economías de localización; específicamente, las economías que las empresas logran mediante la realización de actividades de la cadena de valor, como fabricación y ensamble, en países donde las condiciones económicas, políticas y culturales predominantes crean condiciones de operación óptimas.

Lugar	País	Trabajadores	Proporción de la población activa mundial <sup>1</sup>
1	China	798,000,000	26.6
2	India	509,300,000	16.9
3	Unión Europea	222,700,000	7.4
4	Estados Unidos	151,400,000	5.0
5	Indonesia	108,200,000	3.1
6	Brasil	96,340,000	3.2
7	Rusia	73,880,000	2.5
8	Bangladesh	68,000,000	2.3
9	Japón	66,440,000	2.2
10	Nigeria	48,990,000	1.6
11	Pakistán	48,290,000	1.6
12	Vietnam	44,580,000	1.5
13	Alemania	43,660,000	1.5
14	México	38,090,000	1.3
15	Tailandia	36,410,000	1.2
16	Filipinas	35,790,000	1.2
17	Reino Unido	31,100,000	1.0
18	Birmania	28,490,000	.096
19	Francia	27,880,000	.092
20	Turquía	24,800,000	.082

<sup>1</sup>El total de la población activa del mundo es de aproximadamente 3,001,000,000 trabajadores.

Fuente: Tomado de Agencia Central de Inteligencia, "Rank Order—Labor Force", *The World Factbook 2007*, en [www.cia.gov](http://www.cia.gov) (se ingresó a la página el 7 de enero de 2008).

Los costos de fabricación varían de un país a otro debido a los salarios, productividad de los trabajadores, disponibilidad de recursos y políticas fiscales y monetarias.

Auguste Comte, un científico social del siglo diecinueve, pensaba que "la demografía es destino". Así también sucede, en gran medida, con la configuración de las cadenas de valor. Los ejecutivos de todas partes están reconsiderando las implicaciones de las estructuras de costo en las economías emergentes en su idea de creación de valor. Como vimos en el capítulo 4 en relación con las respuestas de McDonald's, Cisco e IBM a los países BRIC, este proceso ha inducido a muchas empresas a reconfigurar su cadena de valor.

**Efectos de agrupación** Una peculiaridad de la creación de valor es el así llamado *efecto de agrupación*, en el que una industria en particular paulatinamente agrupa cada vez más efectos de creación de valor en un lugar específico.<sup>15</sup> Por ejemplo, Londres es el centro de las finanzas globales; Baden-Württemberg, de automóviles e ingeniería eléctrica; Silicon Valley, de tecnología; Hollywood, de los medios de comunicación masiva, y Bombay, de outsourcing de procesos empresariales.

Cada grupo económico crea ventajas de localización únicas que ofrecen a las empresas situadas en ese lugar acceso a recursos especializados que mejoran el potencial de innovación. El poder de los efectos de agrupación indujo a los taiwaneses a construir Hsinchu, a las afueras de Taipei, en un ecosistema tecnológico que fabrica adminículos diseñados en California; asimismo, los chinos e indios están haciendo lo mismo en Shangai y Bangalore, respectivamente, para fabricar microchips y software.

La logística abarca cómo las empresas obtienen, producen e intercambian materiales y servicios en el lugar adecuado y en las cantidades correctas por la actividad de valor indicada.

**Logística** En algún momento, en cada transacción a lo largo de la cadena de valor, surge el potencial para una transferencia de producto. En algunas situaciones, la razón valor a peso de esa transacción influye enormemente en las decisiones de configuración. Por ejemplo, cuanto mayor sea el valor de un producto con respecto a su peso, tanto menos importarán los



costos de almacenamiento y transporte. Por tanto, en la decisión de dónde fabricar chips de computadora, software o aviones (a diferencia de ejes de tractor, alfombras o muebles) no es necesario prestar demasiada atención a la distancia entre la fábrica y el consumidor. Además, como observamos en el caso introductorio sobre Zara, si una empresa crea una cadena de valor en la que las prácticas de inventario justo a tiempo son fundamentales tanto para la logística interna como externa, conviene localizar las actividades de diseño, producción y almacenamiento en la misma zona.

**Grado de digitalización** El proceso de *digitalización* supone convertir un producto analógico en una serie de ceros y unos. El grado de dificultad de este proceso influye en cómo una empresa configura su cadena de valor. Cada vez más, productos como software, música y libros y servicios como los centros de atención telefónica, procesamiento de solicitudes y consolidación financiera pueden hacerse prácticamente en cualquier parte. Los trabajadores, equipados con una computadora conectada en red, pueden enviar productos y servicios a cualquier parte del mundo a un costo insignificante y sin complicaciones.

Por ejemplo, muchas actividades que sólo podían realizarse en lugares específicos, como el proceso de la *due diligence* en las fusiones y adquisiciones que en alguna época tenía lugar casi siempre en la ciudad de Nueva York, se han trasladado ahora a empresas indias.<sup>16</sup> Los esfuerzos para reducir la separación digital (la brecha entre quienes tienen acceso regular y eficaz a la tecnología digital e informática y quienes no lo tienen) amplían las opciones de configuración.

**Economías de escala** La reducción del costo unitario que se logra al producir un volumen grande de un producto se llama **economías de escala**. En general, las economías de escala se presentan en industrias con altos costos de capital que pueden distribuirse entre un gran número de unidades de producción, lo que da por resultado costos menores por unidad. El costo de establecer un centro de investigación, planta de producción o centro de logística puede ser muy considerable para algunas empresas.

Por ejemplo, la construcción de una planta de producción para fabricar monitores de pantalla planas cuesta más de 4,000 millones de dólares, mientras que equipar una planta para fabricar muebles puede costar sólo unos cuantos millones de dólares.<sup>17</sup> Por tanto, los costos elevados que se pagan por anticipado crean un enorme potencial para conseguir economías de escala. Esta relación lleva a los gerentes a diseñar cadenas de valor que explotan las eficiencias de algunas plantas centralizadas grandes, en lugar de operar varias plantas más pequeñas y menos eficientes dispersas por el mundo.

**Entorno de negocios** Los costos de producción por sí solos no determinan las decisiones de localización. Las empresas también configuran su cadena de valor para tener acceso a un país o evitarlo con base en el entorno de negocios que ahí predomina. Los gobiernos de muchos países fomentan la inversión extranjera. Prometen ambientes de mercado propicios para los negocios, en los que ofrecen tasas impositivas más bajas para las empresas, requisitos de operación más flexibles y políticas públicas que responden a la industria.

Por el otro lado de la moneda, los gobiernos pueden crear entornos riesgosos que obstaculizan las operaciones locales. Por ejemplo, los gobiernos que apoyan el dominio del hombre, a diferencia del estado de derecho, como base de su entorno jurídico ahuyentan a las empresas temerosas del robo de propiedad intelectual.

En el capítulo 3 se explicó la creciente importancia de la propiedad intelectual para la competitividad a largo plazo de las empresas. Hoy en día, sin importar el lugar del mundo en el que se opere, la innovación ocupa el lugar más importante en las agendas de los estrategas políticos y los altos ejecutivos. Además, algunos creen que el cambio tecnológico se está acelerando: un punto de vista sostiene que “en los primeros 20 años del siglo veinte, hubo más adelantos que en todo el siglo diecinueve. Además, no experimentaremos 100 años de progreso en el siglo veintiuno, sino que serán como 20,000 años de progreso al ritmo que vamos”.<sup>18</sup> Maximizar el potencial para ideas innovadoras, productos y servicios obliga a los gerentes a configurar cadenas de valor que tienen como objetivo localizar las actividades en entornos de negocios intensivos en conocimientos y tecnológicamente avanzados.

La tabla 11.2 presenta una clasificación de los países más innovadores del mundo según su desempeño en promover tecnologías de vanguardia, capacidades humanas ampliadas, mejor capacidad organizacional y operativa y desempeño institucional superior.<sup>19</sup> Estados Unidos ocupa el primer lugar de la clasificación, lo cual refleja el entorno favorable para la innovación

El término *economías de escala* se refiere al decremento en el costo unitario de producción asociado con el incremento en la producción total.

**TABLA 11.2 Índice de innovación global, 2007**

La importancia de la innovación ha estimulado los esfuerzos para calcular el grado en que los países crean y fomentan entornos de negocio que apoyan la creación de conocimiento, más competitividad y mayor generación de riqueza. El siguiente índice mide el desempeño relativo de varios países en generar ideas y aprovecharlas para ofrecer productos y servicios innovadores.

Lugar	País	Valor del índice <sup>a</sup>
1	Estados Unidos	5.80
2	Alemania	4.89
3	Reino Unido	4.81
4	Japón	4.48
5	Francia	4.32
6	Suiza	4.16
7	Singapur	4.10
8	Canadá	4.06
9	Países Bajos	3.99
10	Hong Kong	3.97
11	Dinamarca	3.95
12	Suecia	3.90
13	Finlandia	3.85
14	Emiratos Árabes Unidos	3.81
15	Bélgica	3.77
16	Luxemburgo	3.72
17	Australia	3.71
18	Israel	3.68
19	Corea del Sur	3.67
20	Islandia	3.66
21	Irlanda	3.66
22	Austria	3.64
23	India	3.57
24	Italia	3.48
25	Noruega	3.48
26	Malasia	3.47
27	España	3.38
28	Nueva Zelanda	3.35
29	China	3.21
30	Kuwait	3.14
31	Estonia	3.12
32	República Checa	3.10
33	Chile	3.03
34	Tailandia	3.01
35	República Eslovaca	2.97
36	Hungría	2.88
37	México	2.88
38	Sudáfrica	2.87
39	Portugal	2.86
40	Brasil	2.84

<sup>a</sup>Los valores del índice varían entre 1 y 7; un valor alto indica mejor desempeño.

Fuente: Basado en Soumitra Dutta y Simon Caulki, "The World's Top Innovators", *The World Business/INSEAD Global Innovation Index 2007* (enero de 2007), en [www.worldbusinesslive.com](http://www.worldbusinesslive.com) (se ingresó a la página el 18 de junio de 2007).

y eficacia superior para explotarlo. Sin embargo, los críticos señalan que Estados Unidos arriesga su ventaja en virtud de que depende de atraer científicos e ingenieros de otros países para compensar las deficiencias en la educación primaria y secundaria que se imparte en el país.

Sin embargo, en la actualidad Estados Unidos adelanta a la segunda nación más innovadora (Alemania) por casi un punto completo. Los países europeos ocupan 5 de los 10 primeros sitios (Reino Unido, Francia, Suiza y los Países Bajos, además de Alemania) y 11 en los primeros 20. No obstante, los datos indican innovación creciente en Asia. Japón, Singapur, Hong Kong y Corea del Sur ocupan lugares altos e India y China están ascendiendo. Colectivamente, Asia da la impresión de estar pasando de depender de políticas y prácticas que optimizan la eficiencia y la calidad a optimizar su entorno para la innovación.<sup>20</sup>

**Necesidades de los clientes** Las actividades relacionadas con los compradores, como la distribución a los concesionarios, ventas, publicidad y el servicio posterior a la venta, por lo general tienen lugar cerca de los compradores. Esto puede presionar a una empresa para establecer la capacidad de realizar tales actividades en cada país donde tiene clientes importantes. Por ejemplo, las principales empresas de consultoría en administración y contabilidad tienen muchas oficinas internacionales que atienden las operaciones extranjeras de los clientes dispersos por el mundo.

**Coordinación** Las distintas actividades de la cadena de valor, como elementos de un sistema más grande, requieren que los gerentes ideen cómo coordinar las decisiones y transacciones tanto dentro de las actividades de valor como entre éstas. La tarea de coordinar las diferentes actividades que intervienen en fabricar y mover un producto por el mundo, aunque parece común, se ha convertido en la base del desempeño superior que separa a las buenas EMN de las que son extraordinarias.

Por ejemplo, la estrategia de Zara de dar respuesta rápida a las tendencias siempre cambiantes de la moda exige un alto grado de coordinación. Primero, los gerentes deben coordinar los esfuerzos de los vendedores, que también actúan como investigadores de mercado con el público y son responsables de registrar las tendencias, comentarios de los clientes y pedidos. Los datos se transfieren todos los días a las oficinas centrales, donde se usan para coordinar el diseño, producción y entrega. La tarea de los gerentes en las oficinas centrales puede ser brutal: tienen que coordinar los flujos de materiales de docenas de proveedores y luego transmitir los pedidos a las fábricas y la situación de entrega a más de mil tiendas.

**Competencias centrales** La coordinación de las actividades de valor ha sido parte de las operaciones internacionales desde que las empresas empezaron a incursionar en el extranjero. Los gerentes trabajan para coordinar las relaciones entre las actividades de valor en la creencia de que ordenarlas en un todo coherente logra la sinergia de las operaciones internacionales. Este objetivo ha adquirido mayor importancia en los últimos años en virtud de la creciente apreciación del desempeño y las ventajas competitivas que resultan de coordinar mejor las llamadas *competencias centrales* en toda la cadena de valor.<sup>21</sup>

Técnicamente, una **competencia central** es una perspectiva, habilidad, capacidad o tecnología especial que crea valor único para la empresa al generar un flujo reconocido que circula por todas las actividades de valor de la empresa. Son ejemplos famosos de competencias centrales: los sistemas avanzados de distribución de productos y administración de la información de Wal-Mart; la tradición de innovación de productos de 3M; el diseño de semiconductores complejos de Intel; la pericia de Honda en tecnología de motores; el conocimiento de Toyota de los sistemas de administración; las habilidades de distribución y marketing de Procter & Gamble; y el excelente gusto de Apple en el diseño de sus productos.

Una competencia central da efectivamente a todos en la EMN, no sólo a unos cuantos ejecutivos de las oficinas centrales, un principio o práctica que les ayuda a coordinar las actividades. Por último, el hecho de que los rivales no pueden igualarla o reproducirla con facilidad constituye una gran ventaja competitiva para la empresa, como se ve, por ejemplo, en la capacidad de Apple o Toyota para capitalizar la innovación que produjo rentabilidad superior y posiciones sobresalientes en la industria.

Es vital comprender las interacciones y coincidencias entre las actividades de valor y relacionarlas con la competencia central de la empresa para lograr que funcione la cadena de valor. Esto hace que los gerentes vean las actividades específicas no como fines en sí mismas, sino como medios para crear valor superior. Por ejemplo, un país en un lugar remoto que ofrece la máxima creación de valor en fabricación, pero produce costos de logística más altos

## REVISIÓN DE CONCEPTOS

Cuando se mencionaron algunas de las características notables de los mercados emergentes en el capítulo 4 (la aparición de empresas nuevas que tratan de expandirse a nivel internacional, la influencia de millones de consumidores que están obteniendo ingresos crecientes y los millones que no), nos centramos en el hecho de que, desde una perspectiva global, las necesidades de los clientes están cambiando a ritmo acelerado. Aquí destacamos la función de estos acontecimientos en estimular a las empresas a reconsiderar sus estrategias para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.



Coordinación es la manera en que los gerentes conectan las actividades de la cadena de valor.

Las competencias centrales de una empresa son:

- Las habilidades o conocimientos exclusivos que la distinguen de sus competidores.
- Esenciales para la competitividad y rentabilidad de la empresa.

Una competencia central puede surgir de varias áreas, como:

- Desarrollo de productos.
- Productividad de los empleados.
- Habilidad en fabricación.
- Imaginación en marketing.
- Liderazgo ejecutivo.



**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

En el capítulo 1, al hablar del "Incremento y expansión de la tecnología" a escala mundial, señalamos el papel de la tecnología en el fomento de nuevas formas de comunicar y transmitir información entre las operaciones esparcidas por el mundo. Lo que queremos subrayar aquí es el impacto de las nuevas tecnologías en la capacidad de las compañías para experimentar con las opciones, muchas de las cuales no tienen precedente alguno, para coordinar las partes dispersas geográficamente de la **cadena de valor**.

Varios factores influyen en la coordinación de la cadena de valor:

- Obstáculos operativos.
- Culturas nacionales.
- Efectos de aprendizaje.
- Redes de subsidiarias.

**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

En los capítulos 2, 3 y 4, mostramos cómo las diferentes culturas nacionales influyen en el contexto social, laboral, político, jurídico y económico de los negocios en el mundo. Es importante recordar que las diferencias en las condiciones culturales pueden tener un efecto considerable en la gama de opciones estratégicas a la disposición de las empresas en el extranjero y determinan las decisiones relativas a dónde localizar una operación e incluso a quién contratar para que la dirija.

reduce en realidad el valor para marketing y posiblemente toda la cadena de valor. Por consiguiente, la capacidad de los gerentes para asociar las actividades, activos, costos e ingresos les ayuda directamente a comprender cómo crea valor la empresa, tanto en actividades específicas como en general.

Tanto UPS como Federal Express están expandiendo sus operaciones a todas partes del mundo y en fechas recientes reforzaron sus bases en China con la expansión de centros de distribución locales. Asimismo, General Electric, Microsoft y Accenture han abierto centros de investigación y desarrollo en India, pensando que la alta productividad de la comunidad científica local creará nuevos puntos de creación de valor. Conforme cada una de estas empresas distribuye partes mayores de su cadena de valor en un territorio más grande, tienen que crear herramientas de coordinación que les permitan transferir sus conocimientos extensos y únicos.

La elaboración global de la cadena de valor de una compañía suscita la pregunta de cómo los gerentes coordinarán la creciente dispersión de las actividades de valor. Bien coordinadas, las EMN pueden aprovechar sus competencias centrales y usarlas para impulsar las ventas y utilidades. Mal coordinadas, las EMN no pueden explotar sus competencias centrales en cada país. En el segundo caso, por ejemplo, los descubrimientos realizados en el John F. Welch Technology Center en Bangalore, India, no llegan a beneficiar las operaciones de GE en Hungría, Brasil o Estados Unidos. Por tanto, los gerentes crean cadenas de valor basadas en cómo coordinarán actividades que pueden abarcar uno o muchos países. Varios factores moderan los análisis de los gerentes relativos a cómo coordinar las actividades de valor: *obstáculos operativos, culturas nacionales, efectos de aprendizaje y redes de subsidiarias*.

**Obstáculos operativos** Las EMN se encuentran con problemas cuando intentan conseguir que los diversos eslabones de la cadena de valor global traten unos con otros. Las dificultades de comunicación aparecen cuando hay que sincronizar idiomas; las partes que fluyen del Lejano Oriente a América del Sur y de ahí a su última escala en Estados Unidos generan posibles fallas de comunicación.

En principio, las empresas pueden insistir en que el personal dependa de comunicaciones basadas en navegadores. Sin embargo, esta opción todavía deja mucho que desear. Por ejemplo, muchas empresas europeas han adoptado EDIFACT como base de su interfaz de comunicación electrónica. En Estados Unidos, esta interfaz se limita en buena medida a los grandes fabricantes y sus proveedores de primer nivel, como la relación entre Wal-Mart y Procter & Gamble.

Algunos grupos defienden el protocolo de lenguajes de la World Wide Web, en concreto, el lenguaje de marcación de hipertexto (HTML), o XML, como el mejor estándar global. Sin embargo, hasta ahora, no existe acuerdo sobre los estándares de intercambio comercial. Además de las comunicaciones, el intercambio de divisas y los sistemas de medición (métrico decimal o inglés) pueden crear eslabones débiles entre las actividades dispersas en el mundo. En resumen, la coordinación bien planeada previene estas amenazas y permite que los trabajadores se preocupen menos por lo que va a pasar con las transferencias de materiales y entrega de productos y más por crear valor.

**Culturas nacionales** La globalización de la cadena de valor de una empresa, como el diseño realizado en Finlandia, los insumos comprados en Brasil, la producción hecha en China, la distribución organizada en Estados Unidos y el servicio prestado en México, presiona a los gerentes a comprender cómo las culturas extranjeras influyen en la coordinación. Por ejemplo, incluso el desempeño de la cadena de valor más simple depende de que cada eslabón cumpla con plazos específicos. Las empresas de los países occidentales por lo general consideran que las fechas establecidas son promesas de entrega en firme. Sin embargo, en algunas culturas, estos plazos se consideran como guías con fechas de vencimiento flexibles.

Tratar de dirigir la cadena de valor en todo el mundo sin prepararse para este tipo de obstáculos operativos puede debilitar la coordinación. Las culturas nacionales también imponen obstáculos mayores para la coordinación de las transacciones de una etapa de la cadena de valor con otra. Las unidades basadas en culturas diferentes pueden discrepar respecto a la cantidad de información que deben compartir o quién debe asumir la responsabilidad principal. La coordinación puede resultar afectada por estos conflictos.

**Efectos de aprendizaje** Los efectos de aprendizaje se refieren a los ahorros en costos que produce aprender haciendo. Por ejemplo, los gerentes aprenden por recurrencia cómo transferir las mejores prácticas de un país a otro; por ejemplo, las maneras innovadoras de mejorar la atención a clientes internos y externos. Cuando la transferencia es satisfactoria, la EMN

puede convertir la mayor productividad en costos menores o la mayor satisfacción de los clientes en precios más altos.

**La curva de experiencia** La información sobre los pasos de la cadena de valor que los gerentes aprenden puede ayudarlos a planear, ejecutar, evaluar y aprovechar mejor el desempeño. Así, entienden mejor cómo administrar la cadena de valor como un todo, en lugar de como un conjunto de partes. Asimismo, las empresas pueden reducir los costos entre 20 y 30 por ciento cada vez que la producción acumulada se duplica, fenómeno que conoce como **curva de experiencia**.<sup>22</sup> Puede producirse una reducción cuando una empresa cubre los costos fijos por más unidades de producción, se vuelve más eficiente a medida que adquiere experiencia operativa o consigue descuentos por cantidad en la compra de materiales y transporte.

El aprendizaje determina cómo las EMN dedicadas a la fabricación o a los servicios coordinan la cadena de valor. En el primer caso, las EMN deben preparar las actividades de producción para actitudes y métodos de fabricación diferentes en cada país. Por ejemplo, una EMN puede tener fábricas en diversos lugares del mundo, como Japón y México, que elaboran el mismo producto, pero con filosofías de producción distintas. La fábrica mexicana podría adoptar la forma de una operación tradicional de línea de ensamble, dadas las condiciones locales de mano de obra barata, poca infraestructura de transporte y exposición limitada a la tecnología más avanzada. En contraste, la fábrica japonesa de la empresa podría instalar un sistema de producción esbelta para aprovechar la competencia de la mano de obra local, la pericia manufacturera y la logística eficiente.

Las diferentes estructuras de capital y productividad de cada tipo de sistema complican la manera en que los gerentes pueden mantener las dos fábricas trabajando en armonía. Si estos aspectos se pasan por alto, las EMN pueden sufrir contracciones de la producción que provocan costos elevados de horas extras, calidad inferior, clientes decepcionados y ventas perdidas.

**Coordinación de servicios** Las industrias de servicios se enfrentan a retos parecidos para coordinar cómo se compartirá el conocimiento especializado en las cadenas de valor dispersas por el mundo. Las empresas de consultoría en administración, como McKinsey & Company, Boston Consulting Group y Bain & Company, ejemplifican un enfoque exitoso. Su activo estratégico es el desempeño consistente de su personal altamente calificado; sus clientes confían en que quienquiera que se les asigne se desempeñará bien. Para elaborar y sostener dicha consistencia en todas las operaciones globales, estas empresas tienen que asegurarse de que su personal aprenda los principios y prácticas preferidas por la empresa del cliente.

**Redes de subsidiarias** La actual culminación de las tendencias de globalización es un mundo caracterizado por la conectividad en tiempo real entre las subsidiarias de una EMN. Las subsidiarias de todo el mundo intercambian información libremente, ya sea de manera sistemática dentro del contexto de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés), o tácitamente por medio del correo electrónico. Además, un número sorprendente de compañías y filiales se dedican a los negocios internacionales. La ONU informa que más de 200,000 EMN han establecido casi 650,000 subsidiarias en todo el mundo. Estas dos tendencias, conectividad creciente y poblaciones en aumento de EMN con redes de subsidiarias, dan por resultado un mercado integrado donde pueden surgir ideas que viajan con facilidad de y a las subsidiarias de todo el mundo. Las habilidades, ideas y tecnologías pueden crearse en cualquier parte dentro de una red global de subsidiarias de una EMN.

Una tarea de los gerentes que resulta cada vez más vital es, pues, coordinar la cadena de valor de la empresa para que ésta pueda explotar las competencias desarrolladas dentro de cualquier subsidiaria y aplicarlas dondequiera que creen valor en la red global de la empresa. Por ejemplo, los directivos de Canada GE identificaron un fabricante de aparatos electrodomésticos de Nueva Zelanda, Fisher & Paykel, que produce una amplia variedad de productos de manera muy eficiente en su pequeña planta de bajo volumen. Cuando los canadienses pusieron en práctica las técnicas de taller flexible para mejorar la productividad de su fábrica de alto volumen, la división de electrodomésticos de Estados Unidos se interesó. Un grupo de gerentes y empleados de la planta de GE en Louisville fueron a Montreal a estudiar los logros. Convencidos de su potencial, sistematizaron el programa y lo transfirieron a sus operaciones. Pronto anunciaron que habían reducido el ciclo de producción a la mitad y disminuido los costos de inventario en 20 por ciento. De inmediato, Appliance Park de GE en Louisville se convirtió en un destino “obligatorio” para otras

#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Como explicamos en el caso que cierra el capítulo 5, el surgimiento de los llamados *mercados BRIC* (Brasil, Rusia, India y China) ha dado origen a cambios fundamentales en la inversión global y la estrategia empresarial. Aquí observamos que uno de estos cambios induce a las empresas a explorar estrategias para operar en diferentes entornos con el propósito específico de aprovechar las innovaciones en redes de subsidiarias.

unidades de GE y en menos de un año, otros gerentes habían aplicado este conocimiento a las cadenas de valor de los negocios de locomotoras y motores de jet.

## CAMBIO Y LA CADENA DE VALOR

Una vez creada, la cadena de valor de una empresa no está grabada en piedra. Debido a que las características y funciones de los productos que los consumidores consideran más críticas cambian con el tiempo, como se observa en servicios financieros, ropa, entretenimiento, electrónica, etcétera, la base de creación de valor en una industria evoluciona. Algunas empresas, como Zara y eBay, prevén situaciones en el mercado y emprenden operaciones con una cadena de valor bien configurada y coordinada. Sin embargo, es mucho más común que las empresas tengan que reconsiderar sus cadenas de valor ante las tendencias negativas del mercado y las situaciones que se presentan en la industria.

**Ejemplo** En 1997, Sony Corporation, el fabricante de aparatos electrónicos más importante de Japón, no reparaba siquiera en Samsung Electronics Company, un fabricante de televisores de Corea del Sur que en ese entonces libraba una batalla de vida o muerte para sortear la crisis de las monedas asiáticas. Una década después, Samsung tenía casi el doble de la capitalización de mercado de Sony y ahora desempeña la función que alguna vez correspondió a Sony: el competidor con la variedad más amplia de productos novedosos y el atractivo de una marca de la más alta calidad.

Samsung reconfiguró su cadena de valor y esta medida fue decisiva en el posterior auge de la empresa. En 1997, Samsung era una marca de televisores voluminosos y de baja calidad que se vendía al fondo de las tiendas. Desde entonces, Samsung ha mejorado sus líneas de productos para que compitan directamente con Sony por el mercado de primera importancia. En términos de investigación y desarrollo, Samsung ha figurado en la lista de los “10 principales” del mundo en patentes estadounidenses durante varios años y cuenta con más de 13,000 investigadores dedicados a idear los productos del mañana. Además, la búsqueda de Samsung por ser “el mejor del mundo” costó, en 2007, 8,700 millones en inversión de capital, la cifra más alta de cualquier empresa de tecnología de la información en el mundo. Samsung ha convertido esta inversión en capacidad manufacturera que puede producir los componentes básicos de muchos de sus productos, como chips de memoria y pantallas, a algunos de los costos de producción más bajos del mundo.

Asimismo, Samsung ha invertido miles de millones de dólares al año en publicidad. En 2005, el cambio era total: por primera vez, el valor de 14,600 millones de dólares de la marca Samsung superó el valor de 10,700 millones de dólares de Sony.<sup>23</sup> Como un observador señaló: “Samsung es como el viejo Sony... Tiene mucho del espíritu de Sony de hace diez años.” Sony, tratando de revivir sus operaciones, adoptó la medida sin precedentes en una EMN japonesa de designar a un estadounidense como presidente a mediados de 2004.<sup>24</sup>

La configuración y coordinación de la cadena de valor responde a cambios en los clientes, competidores, industrias y entornos.

Trabajadoras vietnamitas dando el acabado final a una partida reciente de zapatos Nike en una planta de producción situada a las afueras de Ciudad Ho Chi Minh (antes Saigón). La poderosa economía de mano de obra productiva y de bajo costo, ya sea de Vietnam, India o China, por ejemplo, influye directamente en cómo las empresas configuran sus cadenas de valor.



**Advertencia: una limitación de la estrategia** Interesante por derecho propio, la competencia entre Sony y Samsung pone de manifiesto una limitación fundamental de la estrategia. Las publicaciones sobre estrategia afirman que una meta que se persigue con determinación asegura la competitividad a corto plazo y las ventajas a largo plazo. Sin embargo, esta perspectiva también puede sofocar la creatividad y deteriorar la eficacia de la toma de decisiones.<sup>25</sup> Una vez más, recuérdense las experiencias de Sony. Mientras Samsung extendía continuamente su territorio, la administración de Sony trabajaba febrilmente para mejorar sus productos, atender a sus clientes y anticiparse a los nuevos mercados. Sin embargo, a final de cuentas, estos esfuerzos se quedaron muy atrás de lo que esperaba la gerencia.

En consecuencia, independientemente de lo bien afinada que esté la estrategia de la empresa, las limitaciones de los ejecutivos, en combinación con la incertidumbre en el mercado, pueden convertir con rapidez las competencias centrales más preciadas en desventajas estratégicas. Muchas empresas enfrentan este dilema cuando piensan en cómo ajustar las herramientas de creación de valor del siglo veinte a las oportunidades y retos del siglo veintiuno. Nueva visión de la contienda entre cadenas de valor reales y virtuales destaca esta situación.

### Punto Contrapunto

¿Las cadenas de valor son reales?

**Punto** **Sí**, el concepto de *cadena de valor* tiene una base histórica sólida. Los analistas lo concibieron en las décadas de 1960 y 1970 cuando trazaban la trayectoria del desarrollo de las economías exportadoras de minerales.<sup>26</sup> Luego se adoptó en los textos franceses sobre planificación como *filière* (literalmente, “hilo”) para describir la necesidad percibida de que la capacidad industrial francesa abarcara todo el hilo de una cadena de valor.<sup>27</sup> Según los ejercicios de planificación franceses, la idea de *filière* da a entender que la cadena completa de actividades que se requieren para fabricar un producto deben tener lugar dentro de las fronteras nacionales.

Así, un país determinado a desarrollar las capacidades principales para fabricar televisores a color tendría que establecer políticas industriales que crearan competencia profesional en tecnología de tubo de rayos catódicos, diseño y manufactura de tarjetas de circuitos impresos, diseño y producción de circuitos integrados y otros componentes electrónicos, así como tecnologías de moldeo de metales y plásticos.

Desde la adaptación francesa, el análisis de la cadena de valor se usa comúnmente. En la actualidad, la cadena de valor constituye un importante concepto de sistema empresarial que ayuda a los gerentes a hacer varias cosas con eficiencia. Primero, evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa. Luego interpreta los determinantes de la estructura interna de costos, la base de las competencias centrales y las relaciones con los clientes. Por último, relaciona las características internas y funciones de un competidor con el contenido de la estrategia de mercado de la empresa. La aplicación de este análisis permite a los gerentes identificar cómo funciona la estrategia actual de la empresa y los problemas estratégicos que enfrenta en el mercado.

Sin embargo, la cadena de valor impone algunas restricciones analíticas. Los gerentes que aplican el análisis de la cadena de valor siguen la plantilla del modelo en la recopilación de datos, la interpretación de éstos y la toma de deci-

(continúa)

**Contrapunto** **No**, la aparición reciente de Internet ha dado lugar a la idea alternativa de cadena de valor virtual como base de creación de valor y ventaja competitiva superior.<sup>28</sup> Este punto de vista considera que Internet crea una nueva base de creación de valor a través de medios virtuales, que ya ha dado resultados exitosos en industrias tan diversas como agroquímicos, biotecnología y muebles.<sup>29</sup>

La virtualidad exige que los gerentes reconsideren su enfoque tradicional en “cadenas” estáticas, centradas internamente, para pensar en el potencial de redes de valor virtuales que organicen las actividades de valor en términos de “redes” dinámicas, tanto dentro como fuera de la empresa. Estos tipos de redes de valor, que se observan en empresas como eBay, Alibaba y Google, forman entornos abiertos interconectados que permiten a la empresa configurar las actividades de valor de maneras tales que les permiten aprovechar completamente sus competencias centrales.

La premisa de virtualidad es que las empresas pueden crear valor con información: crear, codificar y compartir información entre los miembros de una organización constituyen el núcleo de la virtualidad. La capacidad de una empresa de aprovechar su ventaja en información le permite generar productos nuevos para atender mercados nuevos, así como Google ha dejado de ser un motor de búsqueda y se ha transformado en una empresa de medios diversificada que ofrece una variedad cada vez más amplia de servicios.

La idea de la cadena virtual de valor se basa en la tecnología de comunicaciones de Internet y su capacidad para apoyar una nueva arquitectura de negocios que pone en entredicho la idea de la era industrial de una serie de pasos en secuencia como base de creación de valor. Las cadenas de valor virtuales abren nuevas oportunidades para la creación de valor y permiten a los gerentes reconsiderar cómo pueden captar mejor los beneficios de los costos más bajos de búsqueda, coordinación, contrata-

(continúa)



siones estratégicas. Esta plantilla queda definida por las actividades, funciones y procesos de negocios reales que la empresa lleva a cabo para hacer llegar un producto desde su concepción, pasando por las diferentes etapas de diseño, producción, marketing y distribución, hasta el consumidor final. En teoría, centrar el análisis y tomar las decisiones con base en la progresión ordenada de actividades de la cadena de valor permite a los gerentes formular estrategias rentables y coordinar las operaciones.

Algunos sostienen que es mejor enfrentar la “dura realidad” de las operaciones internacionales, trátase de una expansión hacia mercados convencionales o hacia territorios distantes y diferentes, dentro del contexto de la cadena de valor “real”: los negocios son los negocios y toda empresa debe lidiar con las actividades tradicionales primarias y de apoyo. Otros creen que las cadenas de valor “virtuales” son la forma más eficaz de extenderse por el mundo.

Sin embargo, el deslumbramiento de la virtualidad puede hacer que algunas empresas pierdan de vista las dificultades intrínsecas de configurar y coordinar cadenas de valor para operaciones de negocios internacionales. Ciertamente, la idea de las empresas virtuales que operan en el ciberespacio, libres de las ataduras de las fronteras nacionales y las restricciones de la geografía, puede convertirse en realidad algún día. Sin embargo, en el presente, los negocios internacionales tienen lugar en un mundo caracterizado por fronteras geográficas y poblado por empresas que tienen cadenas de valor reales. Por esta razón, los partidarios de las cadenas de valor reales creen que su sistema prepara mejor a una EMN para actuar en el mercado global. ●

ción y otros costos de transacción entre personas, agentes, empresas e instituciones.

La virtualidad tiene implicaciones provocativas en lo que se refiere a cómo los gerentes deciden qué hacer y dónde hacerlo. Por ejemplo, Nike tiene pocas instalaciones de producción y Reebok no tiene ninguna fábrica. Ambas empresas contratan la producción completa de calzado con fabricantes de China, Vietnam y otros países donde la mano de obra es barata. Aunque nominalmente son independientes, estas empresas permiten a Nike y a Reebok crear capacidad virtual de producción. También les permiten explotar sus competencias centrales en diseño y marketing, mientras que dependen de la habilidad y rapidez de los proveedores para cambiar de herramientas y fabricar los nuevos productos que siguen el ritmo de los gustos cambiantes. Situaciones parecidas se presentan en Dell, Corning, Li Fung y Acer.

Al final, la importancia relativa de la cadena de valor real o virtual dependerá de las características de los productos y servicios específicos de la empresa. El potencial de virtualidad tiene implicaciones importantes para la expansión global de eBay, como veremos en el caso final, pero no tanto para empresas como Nestlé que tienen que lidiar con situaciones físicas en muchas geografías diferentes. No obstante, el contexto teórico combinado de “lo real frente a lo virtual” abre nuevas posibilidades de análisis que prometen ayudar a las empresas internacionales a comprender mejor la configuración y coordinación de las actividades y la creación de valor. ●

## Integración global frente a la capacidad de respuesta local

Presiones globales y locales influyen en cómo la empresa configura y coordina la cadena de valor.

Las empresas que operan a nivel internacional enfrentan dos fuerzas asimétricas: presiones de **integración global** y presiones de **capacidad de respuesta local**. La asimetría impone exigencias contradictorias a la manera en que la empresa configura y coordina la cadena de valor. ¿Debe estandarizar todas las actividades de la cadena de valor para lograr economías de escala? A la inversa, ¿debe adaptar todas las actividades locales a la medida de las exigencias particulares de cada país? A través del tiempo, las investigaciones han descubierto una relación directa: cuanto mayor sea la presión de integración global, tanto mayor será también la necesidad de maximizar la eficiencia; y, a la inversa, cuanto mayor sea la presión de capacidad de respuesta a las condiciones locales, tanto mayor será también la necesidad de maximizar la sensibilidad al mercado.

Para navegar entre estas dos exigencias se necesita que la empresa internacional enfrente una variedad de macro presiones que afectan cómo los gerentes identifican e interpretan la mejor manera de configurar y coordinar una cadena de valor. Esta sección examina las presiones de integración global y capacidad de respuesta local. Luego analizamos las repercusiones de esta interacción en los tipos de estrategias que una EMN puede poner en práctica.

### PRESIONES PARA CONSEGUIR LA INTEGRACIÓN GLOBAL

Un tema de este texto es la creciente globalización de los negocios. En la actualidad, los mercados globales producen y consumen más de 20 por ciento de la producción mundial y se proyecta que se multiplicarán doce veces, a más de 80 por ciento de la producción mundial, en 2025. Asimismo, en los próximos 30 años tendrá lugar más integración económica que la que ocurrió en los últimos 10,000 o más años.

Gerentes, empresas e industrias reaccionan en consecuencia, como se ve en la continua formación de mercados globales de productos químicos, tarjetas de crédito, servicios financieros, contabilidad, alimentos, atención médica, medios masivos de comunicación, productos fores-

La convergencia de los mercados nacionales y la búsqueda de eficiencia en la producción ejercen presión para conseguir la integración global de las actividades de valor.

tales, tecnología de la información, automóviles, telecomunicaciones, etcétera. En los capítulos anteriores se identificaron muchos factores contribuyentes. Destacamos dos presiones para conseguir la integración global: la *globalización de los mercados* y las *ganancias en eficiencia de la estandarización*.

**Globalización de mercados** Una tesis provocativa, apoyada cada vez más por las pautas de compras globales y las estrategias de las empresas, propone que los consumidores buscan y aceptan productos globales estandarizados, trátase de los iPod de Apple, las pantallas de plasma de Samsung, los espressos de Starbucks, o las blusas de Zara.<sup>30</sup> Dos condiciones impulsan a la globalización de los mercados. Por un lado están las funciones intrínsecas del dinero: es difícil de adquirir, es difícil ahorrarlo y siempre escasea. Estas funciones significan que los consumidores del mundo tratan de maximizar su poder adquisitivo y comprar el producto de más alta calidad al precio más bajo posible. A fin de cuentas, según la teoría, a los consumidores no les importa quién proporcione el producto, con tal de que éste satisfaga sus necesidades y ofrezca valor superior.

Por otro lado, las tecnologías de comunicación fortalecen continuamente la infraestructura que hace convergir las preferencias de los consumidores de todos los países con la logística mejorada de transporte que se necesita para garantizar la disponibilidad de los productos estandarizados en todo el mundo. En conjunto, la búsqueda para maximizar el poder adquisitivo individual y la creciente exposición y acceso a productos de más alta calidad a precios más bajos obligan a una mayor homogeneidad del mercado global. Por ello, esta relación estimula a las empresas a maximizar la integración global y estandarizar las actividades.

En el caso introductorio se narra la respuesta de una compañía a estos imperativos. Como recordará, Zara entendió que si ofrecía estilos de moda estandarizados a precios razonables, podría reducir los costos fijos de diseño, fabricación y venta al menudeo en su red minorista global y con ello, lograr economías de escala. Cuando se topó con preferencias locales arraigadas, Zara no tardó en descubrir que podía arreglárselas con ciertas adaptaciones menores, siempre que sus productos ofrecieran valor superior. Toda la cadena de valor de la empresa refleja así varias respuestas a los imperativos analizados en esta sección.

**Productos básicos** Hay muchos bienes, los así llamados **productos básicos**, que satisfacen una necesidad universal (piénsese en petróleo, acero, azúcar o trigo). Las preferencias de los consumidores de distintos países, aunque no idénticas, son muy similares en lo que se refiere a muchos tipos de productos básicos. Por tanto, las empresas pueden estandarizar los productos en grados notables. Las presiones para lograr la integración global en estos mercados son absolutas, dado que la diferenciación de productos es muy difícil y la competencia tiende hacia guerras de precios.

**Ganancias de eficiencia que produce la estandarización** La estandarización mundial de los productos, compras, métodos y políticas de una EMN reduce de forma considerable los costos de las operaciones. Por ejemplo, si una EMN estandariza la maquinaria en la etapa de producción de su cadena de valor, a menudo puede negociar descuentos por cantidad en las compras de materias primas, así como racionalizar el acopio de existencias en inventario. La empresa también puede realizar economías en otras actividades de valor, como investigación y desarrollo (diseño único de productos) o publicidad (mensaje universal). Por tanto, como la empresa produce en masa un producto estandarizado en la localización óptima en el mundo, la estandarización ayuda a explotar las economías de localización.

Las presiones a favor de la estandarización, un factor siempre presente en los negocios internacionales, han aumentado a medida que más países se han incorporado a la economía global en general y a la OMC en particular. Como vimos en capítulos anteriores, prácticamente todos los países del mundo son miembros de la OMC o están en lista de espera para integrarse.

La liberalización del comercio ha estimulado la aparición de muchos competidores que basan sus cadenas de valor en lugares de bajo costo sin renunciar al acceso a mercados mundiales; por ejemplo, las empresas de India que llevan a cabo procesos de negocios subcontratados, los productores de acero de China, los diseñadores de chips de Taiwán y los productores de naranjas de Brasil. Además, las nuevas empresas que han surgido en el mundo agregan continuamente capacidad de producción más eficiente a la oferta global y, con el



## REVISIÓN DE CONCEPTOS

En capítulos anteriores, destacamos la eficiencia creciente de los negocios internacionales e hicimos notar que los sistemas políticos han migrado hacia la democratización (capítulo 3), los sistemas económicos hacia mercados más libres (capítulo 4), los mercados nacionales hacia tratados de comercio regionales (capítulo 8) y los mercados de capitales locales hacia mercados de capitales globales (capítulo 9). Todos estos cambios son, de un modo u otro, propicios para la estandarización y aquí ponemos énfasis en que la estandarización conduce a cadenas de valor configuradas de manera eficiente.



propósito de captar participación de mercado, a menudo usan el precio como vehículo. Estos nuevos participantes intensifican la presión de los costos en una industria que obliga a las empresas a reducir al mínimo sus costos mediante la estandarización de componentes de la cadena de valor vía la integración global.

## PRESIONES PARA OFRECER CAPACIDAD DE RESPUESTA LOCAL

Las empresas internacionales enfrentan varias presiones para que adapten sus operaciones a las condiciones del mercado local. Hasta ahora en este texto, hemos examinado la influencia del entorno externo, la influencia gubernamental en el comercio y la integración económica regional. En capítulos posteriores se explican las implicaciones de cuestiones como los estándares de productos, regulación financiera, canales de distribución y recursos humanos. Sin embargo, por el momento deseamos resaltar dos presiones importantes para ofrecer respuesta local: *divergencia de consumidores y políticas del gobierno anfitrión*.

**Divergencia de consumidores** Contrario a la tesis de globalización de los mercados, algunos sostienen que las divergencias fundamentales en los gustos y preferencias de los consumidores de cada país seguirán ejerciendo presiones fuertes para ofrecer capacidad de respuesta local. En efecto, la tesis de la globalización de los mercados nacionales a menudo se representa como una visión extrema que es más la excepción, que una tendencia perdurable.

Sin importar las funciones moderadoras del dinero o las tecnologías, las diferencias en los gustos y preferencias de los consumidores de diversos países existen y persisten debido a varios factores que incluyen: predisposición cultural, legado histórico, nacionalismo emergente (campañas para comprar productos locales) y prosperidad económica.<sup>31</sup> Sin consideración de la causa, el resultado es el mismo: los consumidores prefieren productos que son sensibles a su forma de vida.

La divergencia entre países presiona a las empresas internacionales para que ofrezcan respuesta local por medio del diseño y fabricación de un producto que prefieren los clientes locales (automóviles grandes en Estados Unidos, automóviles pequeños en Europa), la adopción de prácticas de marketing acordes con la situación (promoción intensiva en prensa y otros medios de comunicación en Estados Unidos, más ventas personales en Brasil) y la aplicación de prácticas de marketing que tomen en cuenta las pautas de consumo (empaques grandes en Australia, tamaños más pequeños en Japón). La adaptación a los gustos y preferencias de los consumidores locales puede exigir que la empresa reconfigure toda la cadena de valor y pase de una orientación global a una nacional.

En algunas industrias, una cadena de valor orientada globalmente ofrece ventajas mínimas simplemente porque los productos no son aptos para la estandarización. Por ejemplo, no existen demasiados incentivos para que procesadores de alimentos, como Nestlé, integren sus cadenas de valor entre países, porque los insumos alimenticios son, por lo general, productos básicos, la producción tiene potencial limitado para generar economías de escala, la distribución generalizada ocasiona costos elevados debido a la baja relación proporcional entre valor del producto y peso, y es mejor hacer marketing local dado que los gustos, competidores y canales minoristas difieren en el nivel local.

**Políticas del gobierno anfitrión** Hay gran variabilidad de situaciones políticas, jurídicas y económicas en los mercados del mundo. Las causas de muchas de estas variaciones son las políticas, o ausencia de las mismas, que establecen los gobiernos de los países anfitriones. Vimos en capítulos anteriores que el movimiento generalizado hacia la privatización, libertad económica, uniformidad jurídica y desregulación reduce la variabilidad entre países. No obstante, se presentan algunas excepciones cuando la empresa internacional pasa de un país a otro. Típicamente, estas excepciones obligan a la empresa a determinar cómo configurar y coordinar mejor la cadena de valor para que ofrezca cierto grado de respuesta local sin poner en riesgo la capacidad de crear valor.

**Ejemplo** Un ejemplo sobresaliente de esta relación se presenta en el campo de la atención médica. La industria farmacéutica, por ejemplo, tiene una fuerte necesidad de integración. La empresa farmacéutica típica vende productos indiferenciados (por ejemplo, aspirina) que, a su vez, hacen que la escala de producción eficiente sea vital para compensar los costos de desarrollo del producto. No obstante, casi todos los países tienen instalado un sistema administrativo único para regular el desarrollo, práctica y entrega de la atención médica.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 1 hablamos de la oposición a la globalización por parte de críticos que argumentan que ésta crea costos altos, los cuales, a su vez, se trasladan como castigos económicos a los consumidores locales.

La **globalización**, observamos, aunque es una fuerza poderosa, no es necesariamente un resultado inevitable de las tendencias actuales en los negocios, y en el capítulo 3 reforzamos este argumento al señalar que los mercados libres y los sistemas democráticos no son consecuencias inevitables de las tendencias políticas actuales. Aquí agregamos que, por razones como éstas, tanto las necesidades de los consumidores como las presiones gubernamentales siguen obligando a las empresas a adaptar las cadenas de valor a las condiciones locales.

En consecuencia, las empresas farmacéuticas generalmente fabrican su producto en varios lugares y en diferentes países, a pesar del hecho de que es más económico fabricar píldoras en unas cuantas plantas centralizadas. Además, las preocupaciones por los costos no determinan los lugares de producción que las empresas farmacéuticas eligen. Más bien, muchos de estos sitios se seleccionan para cumplir con los requisitos de pruebas clínicas, procedimientos de registro, restricciones de precios y disposiciones reglamentarias sobre marketing estipulados por un gobierno en particular.

En teoría, una empresa farmacéutica podría optar por rechazar las prácticas convencionales de la industria, como hizo Zara con la ropa. El cuidado de la salud, una industria sumamente regulada, limita esta opción. Por lo menos, diferentes autoridades gubernamentales aprueban cada producto en cada país donde venden estas empresas. Además, la mayoría de los gobiernos financian partes considerables del presupuesto nacional de atención médica. Por tanto, pueden insistir en que cualquier empresa que desee obtener apoyo local demuestre también un alto nivel de capacidad de respuesta local.

Los gobiernos anfitriones también disponen de una gama de herramientas de presión para asegurar que la cadena de valor ofrezca respuesta local. Estas herramientas pueden ser directivas generales de política que fomentan el nacionalismo económico, amenazas explícitas o actos de proteccionismo comercial para estimular la producción local, reglas de contenido local que exigen que un porcentaje específico de un producto se fabrique en el país o simplemente normas nacionales de productos que sólo pueden satisfacer las operaciones locales.

CUANDO LAS PRESIONES INTERACCIONAN

La interacción de integración global y respuesta local, en términos de cómo influye en las EMN, se expresa en la **matriz de integración-capacidad de respuesta (IR)**. La figura 11.6 ilustra esta interacción colocando industrias específicas en sus respectivos cuadrantes. La matriz de IR expresa cómo la elección de la estrategia de una empresa depende de la relación particular que la empresa vea entre su idea de valor de creación y las presiones correspondientes a favor de la integración global o la capacidad de respuesta local en su industria.<sup>32</sup>

En esencia, como veremos en la siguiente sección, uno se da una idea de la relación entre ventajas y desventajas para una empresa cuando se traza gráficamente la posición de ésta en términos de las presiones a favor de la integración local o la capacidad de respuesta local. Así, por ejemplo, empresas como Huawei o Mittal Steel enfrentan presiones para ofrecer productos

La integración es el proceso de combinar partes diferenciadas en un todo estandarizado. La capacidad de respuesta es el proceso de desagregar un todo estandarizado en partes diferenciadas.

Presión en la industria a favor de la integración global

<p><i>Alta</i></p> <p>La estandarización y el control central son imperativos en las operaciones internacionales</p>	<p>Aviación civil</p> <p>Semiconductores</p> <p>Sustancias químicas a granel</p> <p>Banca institucional</p>	<p>Aparatos electrónicos de consumo</p> <p>Banca corporativa</p> <p>Comercio electrónico</p> <p>Pinturas y pigmentos</p>
	<p><i>Baja</i></p> <p>La estandarización y el control central son útiles, pero no necesarios en las operaciones internacionales</p>	<p>Bienes o servicios que una empresa oportunista vende a clientes extranjeros</p>
	<i>Baja</i>	<i>Alta</i>

La adaptación y descentralización son innecesarias para vender productos genéricos en mercados similares

La adaptación y descentralización son necesarias para vender productos hechos a la medida de las necesidades de mercados diferentes

Presión en la industria a favor de la capacidad de respuesta local

**FIGURA 11.6**  
Matriz de integración-capacidad de respuesta (IR) (I): Tipos de industrias

La estrategia de todas las empresas representa el concepto que éstas tienen de *creación de valor*. ¿Hasta qué punto las decisiones estratégicas reflejan la respuesta a dos tipos de presiones en la industria: la presión a favor de la integración global o la presión a favor de la capacidad de respuesta local? La respuesta a esta pregunta entraña, casi invariablemente, un equilibrio entre *ventajas y desventajas*.

**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

Cuando los gerentes formulan una **estrategia** para un entorno extranjero, toman en consideración numerosos factores, que van desde la cultura local hasta la teoría de comercio global. Las perspectivas que los propios gerentes introducen en la ecuación pueden caracterizarse en última instancia como versiones de lo que explicamos en el capítulo 1 como **etnocentrismo**, **policentrismo** o **geocentrismo**.

estandarizados en el mercado global; hay poca necesidad o se obtiene muy poco de responder a las condiciones del mercado local con conmutadores de Ethernet o acero inoxidable especializados, respectivamente. Otras, como Nestlé, obtienen beneficios escasos de la integración global, pero altos rendimientos de responder a las características de mercados particulares.

Finalmente, casi ninguna empresa, desde Procter & Gamble hasta Infosys y LVHM, tiene esa claridad. Más bien, enfrentan presiones fuertes a favor de la integración global y la capacidad de respuesta local. Configurar y coordinar la cadena de valor para enfrentar este dilema es un reto permanente para los gerentes.

## Tipos de estrategia

Cuando definen la estrategia, las EMN examinan los mercados internacionales en busca de oportunidades de crecimiento, reducciones de costos y diversificación de riesgos dentro del contexto de satisfacer las exigencias contrapuestas de integración global y capacidad de respuesta local.<sup>33</sup> La figura 11.7 identifica las condiciones que determinan la decisión de cuándo usar qué tipo de estrategia dentro del contexto de la matriz de integración-capacidad de respuesta. Las EMN usan una variedad de perspectivas para decidir cómo llevar a cabo sus operaciones, alcanzar las metas y hacer frente a los retos.

En general, las EMN eligen entre cuatro estrategias básicas para que las guíen en relación con cómo entrarán y competirán en el entorno internacional: una estrategia internacional, una estrategia multidoméstica, una estrategia global o una estrategia transnacional. Cada una de estas estrategias difiere fundamentalmente en cuanto a dónde localizarán los gerentes las actividades de valor y cómo tratarán de dirigir las. A continuación, definiremos cada estrategia, identificando sus implicaciones para la configuración y coordinación de la cadena de valor, y analizaremos sus principales ventajas y desventajas.

### ESTRATEGIA INTERNACIONAL

Las empresas adoptan una **estrategia internacional** cuando pretenden explotar sus competencias centrales expandiéndose de forma oportunista en mercados extranjeros. Las empresas internacionales incluyen compañías como McDonald’s, Kellogg, Google, Haier, Wal-Mart y Microsoft. El modelo internacional se basa en subsidiarias locales en cada país que administran los negocios de acuerdo con las instrucciones recibidas de la empresa matriz. Algunas subsidiarias tienen libertad para adaptar los productos a las condiciones locales, así como para establecer algunas operaciones de ensamblaje o programas de promoción. Sin embargo,

La estrategia internacional explota las competencias centrales de la empresa en los mercados extranjeros. Permite adaptaciones limitadas a las condiciones locales.

**FIGURA 11.7**  
**Matriz de integración-capacidad de respuesta local (IR) (II): Tipos de estrategias**

¿Qué factores intervienen en las decisiones estratégicas de una empresa respecto a cómo hacer frente a las presiones contrapuestas de integración y localización? Una vez más, es cuestión de equilibrios entre ventajas y desventajas, y las decisiones reflejan por lo general la elección de uno entre cuatro tipos de estrategias.

<b>Presión a favor de la integración global</b>	<i>Alta</i>	<p><b>GLOBAL</b></p> <p>Considera que el mundo es un solo mercado. Controla estrictamente las operaciones globales desde las oficinas centrales para conservar el enfoque en la estandarización.</p>	<p><b>TRANSNACIONAL</b></p> <p>Prefiere una cadena de valor flexible para facilitar la capacidad de respuesta local. Adopta mecanismos complejos de coordinación para facilitar la integración global.</p>
	<i>Baja</i>	<p><b>INTERNACIONAL</b></p> <p>Usa las competencias centrales existentes para explotar las oportunidades en los mercados extranjeros.</p>	<p><b>MULTIDOMÉSTICA</b></p> <p>Depende de que las subsidiarias extranjeras funcionen como unidades autónomas para adaptar los productos y procesos a las condiciones de los mercados locales.</p>
		<i>Baja</i>	<i>Alta</i>
		<b>Presión a favor de la capacidad de respuesta nacional</b>	

el control final está en manos de directivos de las oficinas centrales que creen conocer mejor la base y posible extensión de las competencias centrales de la empresa.

**Estrategia internacional y la cadena de valor** Históricamente, elementos cruciales de la cadena de valor de la empresa, como investigación y desarrollo o administración de marcas, se han centralizado en la oficina matriz. Por ejemplo, Yahoo! desarrolla la arquitectura básica que subyace a sus productos Web en San José, California. Este sitio es también el hogar de muchas de las personas que desarrollan las funciones Web y los servicios electrónicos. Sin embargo, Google permite a las subsidiarias nacionales adaptar aspectos menores de las páginas Web para atender las diferencias locales de idioma y alfabeto. Sin embargo, en última instancia, la oficina central es la fuente de nuevos productos, procesos e ideas para sus operaciones en el extranjero.

Las empresas que siguen una estrategia internacional tratan de crear valor mediante la transferencia de competencias centrales y productos únicos a dichos mercados extranjeros donde los rivales no pueden desarrollarlos, igualarlos o sostenerlos. Por tanto, la estrategia internacional facilita la transferencia de habilidades, conocimientos, experiencia y productos de la empresa matriz a las subsidiarias. Las oficinas centrales pueden traducir sus conocimientos profesionales y control de actividades importantes en posiciones poderosas para exigir que las operaciones extranjeras sigan su ejemplo.

Estos conocimientos y control pueden relacionarse con los procesos manufactureros o las habilidades generales de administración. Por ejemplo, las segundas explican el crecimiento de cadenas de hoteles internacionales, como Hilton International, Four Seasons y Sheraton. En resumen, una estrategia internacional conviene si la empresa tiene una competencia central de la cual carecen los competidores locales en otros mercados y si las condiciones de la industria no obligan a la empresa a mejorar sus controles de costos o la respuesta a las condiciones locales. En tales circunstancias, una estrategia internacional crea costos de operación moderados y, a menudo, grandes utilidades.

**Inconveniente de la estrategia internacional** Sin embargo, con una estrategia internacional, la función central de la oficina matriz a menudo entorpece la identificación y respuesta a las condiciones locales. La orientación etnocéntrica de la oficina matriz (visión en un solo sentido de la oficina matriz hacia el resto del mundo) puede hacer que se pierdan oportunidades en el mercado y que las operaciones extranjeras consideren que la actividad internacional es secundaria al mercado del país de origen.

Estas limitaciones son costosas cuando otras empresas hacen hincapié en adaptar sus productos y servicios a las condiciones locales. Por ejemplo, Carrefour se enfrentó a este problema en Estados Unidos. Carrefour trató de cambiar su estrategia para atender mejor los gustos y preferencias locales, pero esto resultó a la larga demasiado costoso y la empresa cerró sus operaciones en Estados Unidos.

## ESTRATEGIA MULTIDOMÉSTICA

Una *empresa multidoméstica*, en ocasiones conocida como *empresa con capacidad de respuesta local*, sigue una estrategia que permite a cada una de sus operaciones en otros países actuar con relativa independencia. Las subsidiarias de la empresa tienen facultades en sus respectivos mercados locales para diseñar, fabricar y comercializar productos que responden directamente a las preferencias de los clientes locales. Johnson & Johnson es un ejemplo de una empresa que sigue una **estrategia multidoméstica** con mucho éxito. El examen detallado de esta empresa en el capítulo 15 muestra cómo diferencia las actividades de la cadena de valor para satisfacer las necesidades de los mercados locales y adapta sus políticas para que se ajusten a las reglamentaciones del gobierno anfitrión.

**Estrategia multidoméstica y la cadena de valor** Las empresas que aplican una estrategia multidoméstica diseñan una cadena de valor que permite a las operaciones de cada país discrecionalidad para responder al entorno local cultural, jurídico, político y económico. Así, por ejemplo, si un gobierno ofrece incentivos a la fabricación local, la unidad local puede construir su propia planta; si los consumidores locales prefieren tratar directamente con personas en el proceso de venta, en lugar de depender de medios automatizados para obtener información, la empresa local puede crear un equipo de vendedores; si el país tiene un entorno de trabajo desfavorable, la operación local puede optar por importar productos fabricados en otras partes.

La estrategia multidoméstica adapta productos, servicios y prácticas de negocios para satisfacer las necesidades de cada país y región en lo individual.

Las empresas que aplican una estrategia multidoméstica adaptan sus productos, marketing y programas de servicio a las condiciones locales. Estas decisiones requieren que la empresa multidoméstica descentralice la toma de decisiones de las oficinas centrales a las subsidiarias para que los ejecutivos locales tengan la autoridad para manejar sus responsabilidades.

En esencia, los gerentes de una empresa multidoméstica mantienen el punto de vista policéntrico de que la gente que está cerca del mercado (en el sentido filosófico, cultural y físico) debe dirigir el negocio. Así, por ejemplo, los gerentes de una fábrica de mochilas en Singapur tienen el derecho de decidir qué tipo de mochila quieren fabricar, incluso si el tamaño, forma y estilo difieren de las mochilas fabricadas en Estados Unidos, México o Ucrania.

**Ventajas de la estrategia multidoméstica** Una estrategia multidoméstica conviene mucho cuando la empresa tiene la necesidad imperiosa de contar con capacidad de respuesta local y poca necesidad de reducir los costos por medio de la integración global. Tiene otras ventajas, como reducir el riesgo político dada la posición local de la empresa, menor riesgo del tipo de cambio porque hay poca necesidad de repatriar los fondos a la oficina matriz, mayor prestigio dada la prominencia nacional, más potencial para productos innovadores creados por las actividades locales de investigación y desarrollo y mayor potencial de crecimiento debido al espíritu emprendedor.

Por ejemplo, Procter & Gamble ha seguido una estrategia multidoméstica. La unidad de investigación y desarrollo de la subsidiaria japonesa, en respuesta al poco espacio de almacenamiento que hay en la típica vivienda japonesa, inventó tecnología que reduce el grosor de los pañales para bebé sin pérdida de absorbencia. Esta innovación creó valor para Procter & Gamble en Japón y, a la larga, a nivel mundial.

**Limitaciones de la estrategia multidoméstica** Estas ventajas tienen su costo. La estrategia multidoméstica da lugar a la duplicación de actividades de administración, diseño, producción y marketing. Cada subsidiaria local crea operaciones de la cadena de valor para satisfacer las exigencias locales. Por consiguiente, la estrategia multidoméstica a menudo es económicamente imposible en industrias que tienen presiones intensas para reducir los costos.

Asimismo, la descentralización del control de las actividades de valor a los gerentes locales puede crear subsidiarias poderosas que se comporten como unidades autónomas. En cualquier asunto, podrían optar por no seguir la política de la oficina matriz, aduciendo que no funciona en su situación particular o que debe adaptarse al mercado local.

Sea cual fuere la explicación, el hecho de que la subsidiaria sea una operación prácticamente autónoma implica que la oficina matriz debe recurrir a la persuasión en lugar de dar una orden para efectuar el cambio. La persuasión puede producir luchas costosas. Por ejemplo, Johnson & Johnson lanzó Tylenol en la década de 1960 como analgésico para venta sin receta médica en Estados Unidos. Aunque se puso a la disposición de las unidades de operación locales al poco tiempo, la unidad japonesa empezó a venderlo hasta 2000.

## ESTRATEGIA GLOBAL

La empresa que adopta una **estrategia global** decide maximizar la integración. Esta decisión lleva a la empresa a fabricar y comercializar un producto estandarizado, como hojas de afeitar, o un servicio estandarizado, como el reparto de paquetes, en un segmento específico del mercado global. La estrategia global obliga a las empresas a pensar en función de crear productos para el mercado mundial, fabricarlos a escala global en unas cuantas plantas muy eficientes y comercializarlos a través de algunos canales de distribución focalizados. Así, las empresas que adoptan la estrategia global ven el mundo como un solo mercado y suponen que no existen diferencias entre países con respecto a los gustos y preferencias de los consumidores, o si las hay, que los consumidores sacrificarán dichos gustos y preferencias si se les brinda la oportunidad de comprar un producto de relativamente más alta calidad a un precio menor.

En términos operativos, las EMN que adoptan una estrategia global aspiran a convertirse en el líder de costos bajos en su industria. Si no lo logran, puede debilitarse su posición competitiva frente a la empresa líder. El liderazgo en costos bajos supone la construcción de instalaciones de producción a escala global en algunos lugares de bajo costo que creen la plataforma para las operaciones eficientes, ya sea en una fábrica de tenis en Vietnam, un fabricante de autopartes en China o un centro de atención telefónica en India. En otras palabras, los gerentes aspiran a convertir las ganancias de las operaciones eficientes en reducciones de costos que impulsan la rentabilidad.

La gerencia que elige la estrategia multidoméstica cree en responder a las condiciones particulares que predominan en diferentes mercados.

Una estrategia global propugna por la uniformidad y estandarización a nivel mundial.



**Estrategia global y la cadena de valor** Los objetivos de eficiencia de la estrategia global tienen implicaciones claras para la configuración de la cadena de valor. Las actividades de investigación y desarrollo, producción y marketing se concentran en los sitios más favorables. No es preciso que estos lugares se localicen en un solo país; en teoría, una cadena de valor global, plenamente optimizada, puede localizar cada actividad en el mejor lugar posible. Las actividades dispersas de la cadena de valor resultante se coordinan después por medio de relaciones formales. Asegurar que el sistema mundial funcione con eficiencia es responsabilidad de los ejecutivos de las oficinas de la sede mundial centralizada, que estandarizan las prácticas y procesos. Existe muy poca autoridad, si acaso, para la toma de decisiones estratégicas a nivel local.

¿Y qué sucede entonces con las presiones para responder a las preferencias locales presentes o futuras? Como regla general, la sensibilidad a los costos de la estrategia global da a las EMN poca flexibilidad para adaptar sus productos o sistemas a las condiciones locales. La adaptación de un producto o proceso a situaciones específicas en el mercado aumenta los costos en cada etapa de la cadena de valor. Los diseños de productos diferentes requieren materiales distintos, las partidas de producción se hacen más cortas, los programas de marketing deben ajustarse, es preciso crear nuevos canales de distribución y duplicar varias funciones organizacionales en cada mercado. En cambio, las empresas globales se esfuerzan por fabricar, comercializar y dar servicio a un producto estandarizado en todo el mundo, que les permite convertir la eficiencia global en competitividad de precios y creación de valor.

**Cualidades de la estrategia global** En general, la estrategia global es más adecuada para las industrias que ejercen fuertes presiones sobre las operaciones eficientes y donde las necesidades de respuesta local no existen o pueden neutralizarse con la oferta de un producto de alta calidad a precio más bajo que el sustituto local. Cada vez más, estas condiciones predominan en muchas industrias, tanto en el sector manufacturero como en el de servicios. La industria de comunicaciones inalámbricas, por ejemplo, promueve los estándares globales que crean una enorme demanda de productos globales estandarizados en todos los países.<sup>34</sup>

Del mismo modo, la industria de tarjetas de crédito ha especificado varias normas y reglas para los protocolos de pago electrónico que respaldan a los clientes que usan y los comerciantes que aceptan esta forma de pago en todo el mundo. En ambos casos, las empresas actúan en consecuencia; en dispositivos inalámbricos, Nokia y Texas Instruments, y en tarjetas de crédito, American Express, todas ellas siguen una estrategia global.

Por último, la estrategia global también puede producir una transacción por única vez que explote la red de distribución mundial, controles financieros estandarizados y mensajes universales. Hay límites para el uso de una estrategia global. Muchos mercados de productos de consumo y atención médica, donde las exigencias de respuesta local siguen siendo altas, dan a las empresas poca flexibilidad para estandarizar las operaciones.

## ESTRATEGIA TRANSNACIONAL

La **estrategia transnacional** es supuestamente la respuesta más directa a la creciente globalización de los negocios. Según esta estrategia, el entorno actual de consumidores, industrias y mercados interconectados exige que las EMN encuentren la forma de configurar una cadena de valor que explote las economías de localización, coordine las actividades de valor para aprovechar con eficacia las competencias centrales y garantice que la cadena de valor atienda directamente las presiones para ofrecer capacidad de respuesta local.

La EMN que aplica una estrategia transnacional diferencia las capacidades y contribuciones de un país a otro, encuentra la forma de aprender sistemáticamente de los diversos entornos y luego, integra y difunde finalmente este conocimiento en todas las operaciones globales. Por tanto, el concepto de estrategia transnacional promueve un marco integrado de tecnología, recursos financieros, ideas creativas y personal que la coloca fundamentalmente más allá de las ideas de los tipos de estrategia internacional, multidoméstica o global.

**Estrategia transnacional y "aprendizaje global"** Las condiciones de primera importancia de la estrategia transnacional (combinar la sensibilidad del mercado de la capacidad de respuesta local con la eficiencia competitiva de la integración global) integra características de las estrategias multinacional y global.

Sin embargo, la estrategia transnacional tiene un aspecto único que, en teoría, la distingue de los otros tipos de estrategias. En concreto, la estrategia transnacional defiende la causa del "aprendizaje global" interactivo, gracias al cual la EMN adquiere habilidades valiosas en

Las empresas que eligen la estrategia global enfrentan fuertes presiones para reducir los costos, pero poca presión para responder localmente.

Una estrategia transnacional simultáneamente explota las economías de localización, aprovecha las competencias centrales y presta atención a la respuesta local.



Una estrategia transnacional aspira a convertir la incesante renovación, mejora e intercambio de ideas entre fronteras en la base de la creación de valor.

cualquiera de sus operaciones mundiales, las usa para mejorar sus competencias centrales y luego difunde esas innovaciones en todas sus operaciones globales. Así, en lugar del flujo de ideas de arriba abajo (de oficinas centrales a subsidiaria en el extranjero) o de abajo arriba (de subsidiaria extranjera a oficinas centrales), la estrategia transnacional propugna por el flujo del generador de la idea a los adoptantes de la idea, sin importar dónde ocurra lo uno o lo otro.

La capacidad de aprendizaje global tiene muchos beneficios. Por ejemplo, los gerentes pueden desarrollar capacidades internas que respondan de múltiples maneras a los entornos cambiantes, exploten los recursos internos en las redes externas de otras empresas e integren a las subsidiarias sin imponer más burocracia. Finalmente, estas capacidades permiten a la EMN estandarizar algunos de los eslabones de la cadena de valor para maximizar la eficiencia, así como adaptar otros eslabones para hacer frente a las presiones para disponer de capacidad de respuesta local, pero de forma tal que no se sacrifiquen unas ventajas por otras.

**Estrategia transnacional: un ejemplo** ¿Puede una empresa seguir una estrategia transnacional con eficacia? Algo se puede inferir del caso de GE. En la década de 1980, las crecientes amenazas competitivas de los competidores emergentes de bajo costo en Asia obligaron a GE a recurrir a los mercados globales para vender sus productos, en la creencia de que la expansión de los volúmenes de venta produciría mayores economías de escala. En esa época, Jack Welch declaró: “la idea que una empresa sea global es absurda. Los negocios son globales, no las compañías”.

En 1987, GE redefinió su punto de vista sobre la globalización y la elevó a la categoría de tema estratégico dominante. A principios de 1981, la norma de desempeño de todas las empresas había sido “ser el número 1 o 2” en su industria nacional o enfrentar la disolución. En 1987, la norma se elevó a la posición de la empresa en la industria global. Poco después, la idea de globalización de GE pasó de encontrar nuevos mercados a encontrar nuevos proveedores mundiales que pudieran proporcionar recursos de más alta calidad a costos inferiores.

**GE se convierte en una “empresa sin fronteras”** Más o menos en esta época, Jack Welch expresó su visión de la empresa sin fronteras, explicando que se trataba de un “entorno abierto, antiprovinciano, propicio para buscar y compartir nuevas ideas, sin importar de dónde provengan”. Más concretamente, Welch explicó que la “empresa sin fronteras que imaginamos eliminará las barreras entre ingeniería, fabricación, marketing, ventas y atención a clientes; no reconocerá distinción alguna entre operaciones nacionales y extranjeras; nos sentiremos igualmente a gusto haciendo negocios en Budapest y Seúl que en Louisville y Schenectady”.

No tardaron en aparecer numerosas historias de éxito sin fronteras dentro de GE: mayor eficiencia en el negocio de electrodomésticos; soluciones de productividad en iluminación; eficacia de las transacciones en GE Capital; técnicas de reducción de costos en motores de aviones; y administración global de cuentas en plásticos. Además, carreras profesionales quedaban interrumpidas si los gerentes se rehusaban a compartir ideas con los demás. Welch explicó: “Despedimos a la gente que no tiene mentalidad sin fronteras. Si uno es territorialista, centrado en sí mismo, no comparte con los demás y no busca ideas, no tiene lugar aquí”.

**GE globaliza su “intelecto”** Poco después, GE avanzó a la tercera etapa de la evolución hacia la globalización. Además de poner énfasis en los mercados globales y los proveedores globales, Welch llamó a sus gerentes a “globalizar el intelecto de la empresa”, es decir, a buscar las mejores prácticas e ideas convincentes de cualquiera, en cualquier parte, y luego difundirlas por todo GE.

En 1999, a finales de la administración de Welch, GE fue designada nuevamente la empresa más respetada del mundo por el Financial Times y Jack Welch fue considerado el CEO del siglo veinte. Su sucesor, Jeffrey Immelt, ha continuado con estos esfuerzos, explicando que en los negocios internacionales, el éxito tiene que ver “verdaderamente con la gente, y no con dónde están los edificios. Hay que desarrollar a la gente para que esté preparada para asumir trabajos de liderazgo y luego ascenderla. Ésa es la forma más eficaz de globalizarse”.<sup>35</sup>

El desempeño de GE se basa en los principios de la estrategia transnacional. GE convirtió las ideas (constantemente renovadas, mejoradas e intercambiadas dentro del contexto en expansión de la globalización) en la base de la creación de valor. Como tal, GE demostró que cuanto más tradujeran los gerentes sus conocimientos, ideas e innovaciones en mejores méto-

dos de producción, diseños y programas de marketing en cualquier parte del mundo, tanto más tomaban decisiones redituables. Como el conocimiento fluía de un gerente de una parte de la cadena de valor a sus homólogos en partes distantes de la empresa, la integración ocurría con más eficiencia, la capacidad de respuesta se creaba con más eficacia y las nuevas ideas surgían con mayor regularidad.

**Limitaciones de la estrategia transnacional** El tipo transnacional, aunque en apariencia ofrece muchas ventajas, es difícil de crear, plantea retos serios (en especial para coordinar las actividades de valor) y suele tener deficiencias. Por cada GE, hay muchas Philips, Matsushita y Acer que luchan por aplicar una estrategia transnacional.

Entonces, ¿qué tipo de empresas deben aspirar a adoptarla? En general, una estrategia transnacional conviene cuando la empresa enfrenta fuertes presiones para reducir los costos y contar con capacidad de respuesta local y donde existen oportunidades para aprovechar al máximo las competencias centrales en toda la red global de la empresa. En la década de 1990, pocas empresas cumplían estos requisitos. Cada vez más, las condiciones competitivas y tendencias ambientales estimulan a más compañías a reconfigurar sus cadenas de valor para poner en práctica una estrategia transnacional.

## UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

¿Qué novedades hay en el mundo de los tipos de estrategias?

La gama de estrategias “internacionales, multidomésticas, globales y transnacionales” ha predominado desde hace varios años en la teoría de los negocios internacionales. Una pregunta cada vez más estimulante, en vista de las tendencias que se están presentando hacia una mayor globalización, es: *¿Qué tipos de estrategias podrían seguir las empresas internacionales en el futuro?*

### Evolución de la corporación multinacional

Algunos piensan que se está presentando una dinámica evolutiva. En este escenario, los estándares emergentes de una corporación multinacional responden a las señales de la globalización acelerada. La persona que quizá tiene la mejor opinión sobre este escenario es Sam Palmisano, director general de IBM. Reflexionando acerca de la evolución de IBM, sostiene que la empresa ha pasado por tres etapas distintas para alcanzar su descolante nivel actual en el ámbito global.

- Primero siguió el “modelo internacional del siglo diecinueve, en el que la empresa tenía su sede, tanto en el aspecto físico como mental, en su país de origen; vendía productos, cuando así lo consideraba pertinente, a través de unas cuantas oficinas de venta en el extranjero”. Aunque podría considerarse que esta empresa IBM “internacional” estaba en realidad más centrada en los tratos de negocios que tenía en su país de origen.
- La segunda etapa de la evolución condujo a la empresa multinacional clásica de finales del siglo veinte. Este modelo se basa en la empresa matriz que crea versiones

más pequeñas de sí misma en diversos países del mundo. Estas empresas más pequeñas son dirigidas por expatriados del país de origen, así que, en cierto sentido, lo único multinacional que tienen es su localización.

- La tercera etapa, la “empresa integrada globalmente” comienza cuando se entiende que las economías emergentes constituyen una oportunidad. Sin embargo, las empresas incipientes y de rápido crecimiento en estas economías emergentes representan una amenaza para las empresas globales establecidas. Para seguir prosperando, o incluso para sobrevivir, las empresas globales deben encontrar la forma de convertir esta amenaza en una oportunidad.

El contexto cambiante de la competencia mundial elimina la opción de varios “mini yo”. En cambio, algunos manifiestan que una empresa debe integrar las operaciones globales de tal manera que pueda determinar su estrategia, desarrollar la administración y dirigir las operaciones como una sola entidad global. Estratégicamente, la empresa debe tratar de colocar gente, empleos e inversiones en cualquier parte del mundo “con base en el costo adecuado, las habilidades correctas y el entorno de negocios indicado. Además, integra estas operaciones horizontal y globalmente”. En este enfoque, “el trabajo fluye a los lugares donde se realizará mejor, esto es, con mayor eficiencia y más alta calidad”.<sup>36</sup>

### Algunos conceptos para el futuro

En contraste, otros anuncian un mundo donde la ecología dinámica de lugares y empresas va más allá de la división histórica entre empresas locales y empresas globales para dar sentido a la estrategia en los negocios internacionales.<sup>37</sup> Este punto de vista proporciona un panorama amplio de los muchos tipos diferentes de empresas que siguen numerosos tipos de estrategias. En cierto sentido, estas empresas forman

(continúa)

parte de una ecología natural de diversas empresas que reaccionan ante diferentes entornos e interaccionan con ellos.

La diversidad de estas estrategias y empresas en esta ecología global crea un mundo de negocios poblado por una variedad de empresas locales, empresas regionales, empresas que operan en unos cuantos países o en muchos, empresas centralizadas y redes de empresas. Con este telón de fondo, surgirán preguntas sobre la co-ubicación de diferentes lugares y distintos tipos de empresas y estrategias, por la interacción de empresas y lugares. A la postre, las empresas seguirán siendo más o menos iguales, aunque el contexto en el que crean valor cambiará.

### La empresa “metanacional”

Otros más preconizan la aparición de un nuevo tipo de corporación global, la llamada empresa metanacional, que prospera con el proceso de buscar cualidades únicas que pueda explotar en otras partes o que complementan las operaciones existentes. Más precisamente, la empresa metanacional se considera una “empresa que crea un nuevo tipo de ventaja competitiva al descubrir, acceder, movilizar y aprovechar conocimientos de muchas partes del mundo”.<sup>38</sup>

Algunos creen que las empresas metanacionales conquistarán los mercados nacionales porque desarrollarán cadenas de valor con tres competencias centrales:

- La capacidad de buscar y acceder a focos de tecnología no explotados y tendencias emergentes de consumo en el mundo.
- La capacidad de aprovechar el conocimiento disperso por las subsidiarias locales.
- La capacidad de movilizar conocimientos fragmentados para generar innovaciones que producen, comercializan y entregan valor a escala global.

Algunos creen que existen EMN, como Shiseido y PolyGram, que pueden considerarse metanacionales emergentes, que ya cuentan con la capacidad para movilizar el conocimiento disperso para crear innovaciones globales dominantes.

### “Micro multinacionales”

Otros argumentan que la frontera evolutiva de las corporaciones multinacionales es cuestión de tamaño. Hemos supuesto desde hace mucho tiempo que las multinacionales tienen que ser grandes; en esencia, colosos formidables que dominan el mundo. Aunque el número de empresas multinacionales en Estados Unidos sigue aumentando (en la

actualidad, hay más de 60,000), el tamaño promedio está disminuyendo. Hay indicios que relacionan esta anomalía con el aumento constante de las así llamadas empresas micro multinacionales, que básicamente son empresas pequeñas y brillantes que nacen siendo globales y, por tanto, operan en todo el mundo desde el primer día.<sup>39</sup>

A diferencia de sus homólogos corporativos más grandes, que se expandieron en el ámbito internacional incursionando poco a poco en nuevos mercados, las micro multinacionales son globales de inmediato, capaces de expandirse más allá de Estados Unidos a naciones donde los clientes y la mano de obra productiva abundan. En efecto, casi 40 por ciento de empresas nuevas en Estados Unidos emplean ingenieros, especialistas en marketing, analistas y otros en puestos creados en India y otros países. La proliferación de micro multinacionales indica que pueden representar una nueva forma de creación de valor en los negocios internacionales.

### La “cibercorporación”

Por último, está la idea de la *cibercorporación*, una forma de empresa que era inimaginable hace apenas una década, pero que es factible en la actualidad.<sup>40</sup> Para este tipo de EMN, las fronteras nacionales ya no son un indicador útil de los segmentos de mercado, zonas de operación u opciones de localización. El ciberespacio creado por las tecnologías en evolución de Internet, y no la geografía física de las líneas de un mapa, define las fronteras de la cibercorporación.

Estratégicamente, la cibercorporación trata de desarrollar competencias que la preparan para reaccionar en tiempo real a los cambios en los clientes, competencia, industria y entorno. Por tanto, la cibercorporación adopta perspectivas y estrategias que inclinan su cadena de valor hacia la virtualidad para crear la flexibilidad de relacionar dinámicamente las competencias de las redes de aliados y asociados en permanente cambio. Algunos creen que la cibercorporación, creada para la velocidad y capaz de poner en práctica estrategias que aprenden, evolucionan y se transforman según sea necesario, se convertirá en la nueva empresa internacional.

El siguiente modelo global en aparecer es todavía cuestión más de especulación que de estipulación. Pero sin importar el tipo específico que surja, esperamos que utilice los marcadores históricos de una gran estrategia: creación de valor superior, competencias centrales excelentes y gente brillante que pueda expresar visiones claras y objetivos prácticos, mientras desarrolla la capacidad organizacional para redefinir el juego de ideas con las fronteras reales o virtuales. ■

## La globalización de eBay

El Día del Trabajo de 1995, Pierre Omidyar lanzó eBay, una plataforma de comercio por Internet que permite comprar y vender de igual a igual en formato de subasta.<sup>41</sup> eBay, que es fundamentalmente un foro basado en Web, ofrece un mercado eficiente que conecta a compradores con vendedores. Es decir, eBay ayuda a particulares y empresas a comprar y vender artículos en categorías que incluyen antigüedades y arte, libros, equipamiento y maquinaria, automóviles, CD y DVD, ropa y accesorios, monedas, objetos de colección, computadoras y aparatos electrónicos, muebles para el hogar, bienes raíces, artículos y objetos de recuerdo deportivos, estampillas, boletos, juguetes y viajes.

eBay descubrió que los compradores buscaban artículos usados o de colección que los vendedores estaban ansiosos por proporcionar, con la esperanza de obtener una utilidad. La manera en que eBay se estructuró naturalmente lo colocó en la posición de intermediario; actuaba como un programa avanzado de software que se ejecutaba en numerosos servidores Web conectados en red y dejaba la mayor parte del trabajo a vendedores y compradores.

En términos operativos, pues, eBay creó un sistema de distribución eficiente que requería muy poca supervisión. Los vendedores pagaban a eBay por la oportunidad de diseñar, establecer, observar y supervisar sus subastas particulares, mientras que los compradores usaban el software de eBay para buscar productos y presentar ofertas. Después de que vencía el plazo de la subasta, el vendedor se comunicaba con el postor ganador para negociar el pago y las condiciones de envío. Por este servicio de emparejamiento, eBay cobra entre 7 y 18 por ciento del precio de cierre de la subasta. En 1999, los ingresos netos superaron la cifra de 225 millones de dólares. En 2006, los ingresos ascendieron a 6,000 millones de dólares con utilidades netas de 1,100 millones de dólares. La empresa proyectó ingresos cercanos a 7,500 millones de dólares en 2007.

eBay relacionó su éxito inicial con su visión central: apoyar la interacción en la comunidad eBay, proporcionando una útil plataforma de Internet a los compradores y vendedores orientados al valor; defender los principios de confianza y seguridad, garantizando a la comunidad un nivel bajo de pérdidas por fraudes y alta protección de las transacciones; y centrarse en la eficiencia del mercado mediante tecnología informática de vanguardia. Representado como un diagrama de Venn, eBay entendió que su ventaja competitiva residía en la zona central coincidente donde podía convertirse en pionero de nuevas comunidades en todo el mundo, basadas en el comercio, sostenidas por la confianza e inspiradas por la oportunidad.

La propuesta de valor de eBay no ha cambiado desde sus comienzos. La administración se confiesa sorprendida por la facilidad con que ha podido extender esta estrategia a nuevos productos, servicios y mercados. Los usuarios de eBay generaron un total de 588 millones de artículos registrados en los primeros trimestres de 2007; estos registros representaron en total un valor bruto en mercancías de 14,280 millones de dólares. Los usuarios de eBay suman más de 100 millones y están distribuidos entre más de 150 países; estos usuarios incluyen compradores y vendedores particulares, pequeñas empresas e incluso empresas a gran escala.

Desde el comprador que realiza sus compras en eBay por necesidades prácticas o por diversión, hasta el vendedor que depende de eBay como fuente principal de ingresos, eBay se ha convertido en parte de la vida de muchos usuarios. Como tal, la plataforma de eBay es uno de los principales destinos de compras generales por Internet en prácticamente todos los mercados en los que opera. Pocos discuten la afirmación de eBay respecto a que su variedad de servicio a compradores y vendedores lo convierte en la fuerza motriz del comercio electrónico global.

El éxito de eBay como plataforma de comercio en Internet depende de entregar beneficios de red. Una multitud de compañías están creando servicios para apoyar el comercio en la plataforma de eBay, como Square Trade, un servicio de resolución de controversias, y Auctionwatch, un servicio automatizado de registro de artículos. Complementando el éxito de eBay, muchas empresas están creando negocios que se extienden de la plataforma de eBay. Como Meg Whitman, presidenta y directora general, comenta: “La cuestión es que no somos la única fuente de innovación. Nos damos por muy bien servidos dejando que otros ideen cómo hacer todavía más potente esta plataforma.”

Donde quedaban deficiencias, eBay encontró soluciones rápidamente. Por ejemplo, al principio, el punto de fricción más importante en la relación entre comprador y vendedor era la falta de un medio eficiente para que el comprador pagara al vendedor. Para resolver este problema, en 2002 eBay adquirió PayPal, un servicio financiero de Internet, para permitir a cualquier empresa o particular que tenga una dirección de correo electrónico enviar y recibir pagos en línea, con seguridad, facilidad y rapidez.

Asimismo, eBay pensaba que los compradores y vendedores preferían cada vez más hablar unos con otros. Por ello, a finales de 2005, adquirió Skype, un protocolo de software que permite llamadas gratuitas de Voz sobre Protocolo de Internet (VoIP) entre usuarios de Skype en Internet, así como conectividad a bajo costo con teléfonos tradicionales de línea fija y teléfonos móviles.



## Expansión global

A finales del siglo pasado, el éxito de las operaciones en Estados Unidos había inspirado a eBay para definir su misión como sigue: proporcionar una plataforma de comercio global donde prácticamente cualquier persona, en cualquier parte, pueda comprar y vender prácticamente cualquier cosa a cualquier hora. En 2007, el creciente alcance global de eBay significó que sus miembros pudieran recurrir a sitios locales que atienden a clientes de países como Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, India, Irlanda, Italia, Corea del Sur, Singapur, España, Suecia, Suiza, Taiwán y el Reino Unido.

Una vez que eBay se estableció firmemente en Estados Unidos, la administración consideró que el mercado extranjero era la mejor oportunidad para sostener el crecimiento; los mercados internacionales de eBay tenían más del doble de usuarios de Internet. En términos de potencial de mercado, eBay calculó que tenía menos de 10 por ciento de penetración del mercado global de mercancías, que en combinación representaba más de 30 billones de dólares anuales. La expansión internacional se convirtió en el objetivo.

eBay no tardó en instrumentar un programa para promover su estrategia global: AAA, que significa Adquisición, Activación y Actividad. eBay adquirió con el tiempo los principales sitios Web de subastas en 23 países, combinó los componentes de adquisición y activación en el Reino Unido, Corea y Hong Kong, y aplicó los tres componentes en Canadá, Alemania e India.

## Retos y soluciones

Los escépticos dudaban de la perspectiva de eBay, ya que creían que su plan de comercio electrónico conveniente en todo el mundo era una tarea abrumadora. También había muchos desafíos por superar, entre ellos, el software de traducción, la brecha digital, las actitudes culturales sobre el comercio electrónico, las disposiciones gubernamentales y el ritmo de la expansión internacional.

### Software de traducción

Al principio, muchas personas se centraron en el reto que presentaba el software de traducción. El desarrollo de una comunidad de comercio global implicaba que eBay tenía que dejar que los vendedores de cualquier país publicaran la descripción de la subasta en su lengua materna y luego dependieran del software para traducir el anuncio a la lengua materna de los posibles compradores, sin importar el idioma que prefirieran.

Las primeras versiones del software de traducción tenían muchas dificultades para manejar las sutilezas de los coloquialismos regionales, las abreviaturas informales y el argot, todo lo cual se usaba comúnmente para describir los artículos anunciados en eBay. Aunque el software más reciente contenía bancos de memoria que almacenaban oraciones complejas para traducirlas con mayor precisión, muchos programas simplemente traducían palabra por palabra, sin importar las diferencias estructurales entre idiomas.

eBay consideró que las limitaciones del software de traducción constituían contratiempos menores de su estrategia de globalización. Admitía que el software de traducción era imperfecto y reconocía que los posibles matices, frases idiomáticas y significados secundarios creaban problemas. Sin embargo, los programas de traducción mejoraban constantemente. eBay se mantuvo firme en su convicción de que el mercado global estaba preparado para realizar subastas de persona a persona, con o sin traducción completamente fiel. Whitman reiteró esta postura cuando declaró: "Lo mejor de eBay es que no tiene que ser perfecto. Aquí no se trata de relaciones diplomáticas. Tampoco de secretos militares. Se trata de vender y comprar artículos que cuestan entre 50 y 100 dólares. Nuestros usuarios han expresado su disposición a trabajar con 'bastante bueno', no 'perfecto', sino 'bastante bueno'".

Constantemente, eBay aplicó software cada vez más avanzado, con lo que se volvió más fácil anunciar subastas en muchos más mercados extranjeros. El software existente en el mercado permite a las empresas proveer de lo necesario a sus sitios Web para atender mercados internacionales, gracias a la automatización de la traducción y la localización del contenido. En el caso de eBay, eso significó que las páginas de subasta no sólo se leyeron correctamente en los idiomas locales, sino también que estuvieran redactadas de conformidad con las costumbres locales.

Además, las actualizaciones de software relacionado introducían constantemente nuevas características, como una herramienta de administración de vendedores, integración mejorada con depósitos de contenido y formatos, funcionalidad de búsqueda mejorada y más flexibilidad para aplicar las políticas de seguridad, todo lo cual mejoró la funcionalidad global de la plataforma de eBay.



## Disposiciones gubernamentales

Los críticos observaron que las disposiciones gubernamentales sobre comercio inevitablemente obstaculizarían la estrategia global de eBay. En muchos países se prohíbe la exportación de fósiles, artefactos históricos, plantas y animales. En algunos países, como Cuba, se prohíbe la exportación de cualquier artículo no sancionado por el gobierno. Además, eBay podía toparse con dificultades legales y políticas si permitía que los vendedores exportaran hierbas o medicamentos nativos, monedas raras, reliquias antropológicas, objetos políticos de recuerdos u otros bienes delicados.

Para complicar las cosas, cada país presenta desafíos culturales y jurídicos únicos. Por ejemplo, en Francia es ilegal exhibir o vender objetos con alusiones racistas. Hace unos años, un juez francés ordenó a Yahoo! negar a los internautas el acceso a ventas de objetos nazis, porque dichos objetos eran “una ofensa a la memoria colectiva del país”.

eBay creyó tener la solución. Teniendo en cuenta el problema legal que Yahoo! enfrentó en Francia, eBay declaró: “Lo que vamos a hacer en Francia es tratar de ayudar al gobierno colocando letreros de advertencia que digan: ‘Somos un sitio basado en Estados Unidos que no está obligado a ajustarse a las reglas sobre objetos nazis de recuerdo’. Vamos a hacer todos los esfuerzos posibles para trabajar con el gobierno francés y los grupos políticos franceses para tratar de implantar una solución que sea francesa... Hemos adoptado un enfoque de ‘trabajar en estrecha colaboración y ser los mejores amigos’ con los gobiernos locales y los grupos políticos.”

## La brecha digital

Algunos dicen que sin importar lo que eBay pregone, el mundo está muy lejos de estar preparado tecnológicamente para la visión de compradores y vendedores conectados en Web. Particularmente ominosa es la brecha digital, es decir, la brecha entre ricos y pobres en cuanto al acceso a la tecnología. Muchos países que eBay trata de captar se encuentran a años, si no es que a décadas, de contar con acceso a Internet práctico, cómodo y a precios accesibles. Rex Bird, CEO de Body Trends, comenta: “Guatemala no va a cavar zanjas para líneas convencionales sólo para que algunas aldeas se conecten a Internet. Sería un magnífico proyecto para que el Cuerpo de Paz viniera e instalara una computadora con acceso a Internet, pero va ser un proceso muy, pero muy lento.”

eBay enfrenta problemas más inmediatos en los mercados existentes. A finales de 2007, India tenía más de 1,000 millones de habitantes, pero apenas más de 9 millones de conexiones por línea terrestre a Internet. Aunque muchos indios que no tienen computadora propia visitan cibercafés para navegar en Internet, relativamente pocos consumidores tienen tarjetas de crédito. Muchos creen que China se encuentra en un predicamento parecido.

eBay sigue sin desanimarse en su búsqueda de soluciones para que más personas puedan conectarse a sus sitios, así como entre sí. Rajiv Dutta, director financiero, plantea: “¿Muchos de los mercados en los que hemos entrado en fechas recientes tienen ingresos per cápita bajos y poca penetración de Internet? Sí, pero eso aumentará... Nuestra filosofía de administración es construir para el largo plazo. Lo que representa una parte pequeña del negocio en la actualidad, puede convertirse en un porcentaje muy grande en el futuro.”

## Actitudes culturales sobre el comercio electrónico

Los datos indican que muchas personas, por ejemplo en India, China y otros países de Asia, desconfían naturalmente de las transacciones de comercio electrónico. Por ejemplo, un estudio de comparaciones interculturales del uso de información en Internet y la interpretación y reacción que provoca revelaron diferencias importantes entre la cultura de un país y la tendencia a evitar la incertidumbre. Los participantes de Internet en culturas con tendencia marcada a evitar la incertidumbre, como la de Japón, exhiben cambios drásticos de comportamiento cuando se enfrentan a información limitada dentro de un contexto de decisión ambiguo, en comparación con consumidores que se encuentran en la misma situación en Alemania y Estados Unidos.

El origen estadounidense de eBay plantea problemas. Nicolas Dufourcq, director de multimedia de France Telecom, comentó: “A veces, cuando uno se encuentra en un portal estadounidense, se siente aprisionado en una familia que claramente no es la propia.” Un usuario europeo también añadió que la “escala global del sitio les parece muy arrogante a los europeos... debido a su enfoque global, la estructura del sitio es como un laberinto. Cada vez que se hace un cambio, el sitio se vuelve más complejo y menos se explica por sí mismo. A la larga, a cualquier cuasi monopolio, y eBay se ha convertido en uno debido a número de visitantes que recibe en su sitio, le mostrarán la salida los nuevos participantes innovadores en el mercado que atienden más a los clientes locales”.



Debido a estas diferencias en las actitudes culturales, eBay cerró sus operaciones en Japón a principios de 2002. En ese momento, Yahoo! Japón tenía 95 por ciento del mercado de subastas en Internet que representaba 2,000 millones de dólares, una hazaña que muchos relacionaron con la asociación con la empresa local Softbank. Oficialmente, eBay declaró que había descubierto que a los consumidores japoneses les interesaban más los productos nuevos que los de segunda mano o los objetos de colección. Acontecimientos semejantes se desarrollaron posteriormente en China. A finales de 2006, eBay anunció planes para cerrar su sitio Web principal en China y constituir una empresa conjunta con una compañía china.

### Ritmo de la expansión internacional

Por último, algunos señalan que la ambición de eBay provocó una fiebre de globalización plagada de riesgos. Empezaron a surgir dificultades para cada adquisición. Cada vez más, eBay tenía que pagar sobrepagos muy altos para adquirir operaciones extranjeras. Algunos analistas dudan que los resultados futuros justifiquen los elevados costos de adquisición. eBay cree lo contrario y sigue una de las primeras leyes de la estrategia en Internet: “Crece rápido”. Pronostica que si contribuye a transformar a los países en vías de desarrollo en mercados virtuales con compradores listos para arrebatar las artesanías de los pueblos nativos, inyectará dinero en poblados remotos que mejorará el nivel de los lugareños. Whitman expuso entusiasmada:

*Es fascinante. Hay una frontera real aquí que verdaderamente convertiría en realidad el comercio global. Piensen en el tercer mundo y los pobladores de aldeas remotas en Guatemala y África que tienen artesanías que vender, que podrían incluir su moneda e idioma y vender en el mundo industrializado. Conforme la comunidad del vendedor ganara más dinero para su pueblo o aldea, tendría más poder adquisitivo para comprar más productos y servicios del mundo desarrollado... Sin duda, esto tiene el poder de transformar países, ciudades y aldeas y permitir a la gente que se gane la vida de maneras que antes eran imposibles... eBay está creando nuevo comercio a nivel global como el mundo no había visto jamás; eso es lo que nos motiva a levantarnos por las mañanas.*

Algunos siguen mostrándose escépticos y dudan que eBay pueda transformar el mercado internacional de maneras que lleguen a crear legiones de exportadores e importadores, ayudar a las naciones empobrecidas, equilibrar la oferta y la demanda en el mundo y mejorar la eficiencia del mercado global. Sin embargo, todos piensan en el impresionante potencial del comercio electrónico global y el desempeño asombroso de la estrategia global de eBay hasta el momento. Steven Weinstein, analista de comercio electrónico de Pacific Crest, lo resumió cuando dijo: “Una transformación total puede ser un poco fantasioso. Aunque, por otro lado, miren lo que eBay logró con las pequeñas empresas. No hay duda que las transformó.”

Sin importar lo que los críticos digan, Meg Whitman sigue tranquila: “Lo más divertido de eBay es que somos pioneros de un mercado completamente nuevo... Va a ser formidable.” ■

### PREGUNTAS

1. ¿Cuál es la competencia central de eBay? ¿Cómo se relaciona con la estrategia que eligió?
2. Explique cómo eBay ha decidido configurar y coordinar su cadena de valor.
3. ¿Caracterizaría la cadena de valor de eBay como virtual o real? ¿Por qué?
4. Reconsidere su descripción de la estrategia de eBay. ¿Difiere de lo que era hace 10 años? ¿Por qué? ¿Cómo podría ser dentro de 10 años?
5. ¿Cuáles son las implicaciones para los desafíos identificados en el caso en lo que se refiere a la estrategia de eBay, hoy y en el futuro?

### RESUMEN

- Los gerentes, como agentes de sus empresas, idean estrategias para incursionar en los mercados internacionales de maneras tales que sustenten el crecimiento de la empresa y aumenten su rentabilidad.
- Estrategia se define como los esfuerzos de los gerentes para crear y fortalecer la posición competitiva de la empresa dentro de la industria para crear valor superior.

- Valor es la medida de la capacidad de una empresa para vender lo que produce en más del costo en que incurrió para fabricarlo.
- El desempeño de la empresa se ve influido tanto por la estructura de la industria de la compañía como por la perspicacia de los gerentes en la toma de decisiones estratégicas. Los cálculos varían en el grado de influencia de los dos factores. Los gerentes deben familiarizarse con las condiciones a nivel de la industria y la empresa para formular la estrategia.
- Típicamente, los gerentes basan el análisis de la estructura de la industria en un modelo de la potencia e importancia de las así llamadas cinco fuerzas fundamentales.
- Las empresas crean valor ya sea con una estrategia de liderazgo en costos bajos o una estrategia de diferenciación.
- La interpretación de la empresa dentro del contexto de la cadena de valor proporciona una herramienta muy eficaz para mejorar la precisión de los análisis y decisiones estratégicos.
- La cadena de valor permite a los gerentes descomponer la idea general de “crear valor” en una serie de actividades diferentes.
- La cadena de valor queda determinada por cómo los gerentes optan por configurar y luego coordinar las diferentes actividades de valor.
- Las empresas prestan mucha atención a las economías de localización cuando configuran su cadena de valor.
- La rivalidad competitiva presiona a las empresas para que coordinen las actividades de la cadena de valor de modo que puedan aprovechar las competencias centrales.
- Las empresas que operan en el ámbito internacional enfrentan las presiones asimétricas para lograr la integración global o la capacidad de respuesta local.
- El cambio, ya sea en los gerentes, competencias, industrias o entornos, a menudo obliga a las empresas a reconsiderar y modificar sus actividades de valor.
- La empresa que incursiona y compite en mercados extranjeros puede adoptar una estrategia internacional, multidoméstica, global o transnacional.
- Las empresas usan a menudo una combinación de estos cuatro tipos de estrategia debido a situaciones que se presentan en la empresa, la industria y el entorno.

## TÉRMINOS CLAVE

cadena de valor (p. 416)

capacidad de respuesta local (p. 428)

competencia central (p. 423)

competencia perfecta (p. 411)

curva de experiencia (p. 425)

economías de escala (p. 421)

economías de localización (p. 417)

estrategia (p. 415)

estrategia global (p. 434)

estrategia internacional (p. 432)

estrategia multidoméstica (p. 433)

estrategia transnacional (p. 435)

estructura de la industria (p. 412)

integración global (p. 428)

matriz de integración-capacidad de respuesta (IR) (p. 431)

modelo de cinco fuerzas (p. 412)

paradigma de organización industrial (OI) (p. 411)

producto básico (p. 429)

valor (p. 415)

## NOTAS FINALES

1 Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes: Frank DuBois, “Globalization Risks and Information Management”, *Journal of Global Information Management* (abril-junio de 2004): 3; A. R. Bonnini, “The Fashion Industry in Galicia: Understanding the ‘Zara’ Phenomenon”, *European Planning Studies* 10 (2002): 519; “The Stars of Europe—Armancio Ortega, Chairman, Inditex”, *Business Week*, 11 de junio de 2001; “Rapid Response Retail”, *Marketing*, 3 de abril de 2003: 20; Richard Heller, “Galician Beauty”, *Forbes*, 28 de mayo de 2001: 98; Patrick Byrne, “Closing the Gap Between Strategy and Results”, *Logistics Management* (marzo de 2004); Rachel Tiplady, “Zara: Taking the Lead in Fast-Fashion”, *Business Week*, 4 de junio de 2006; “Shining Examples”, *The Economist*, 15 de junio de 2006.

2 En general, cuando el riesgo es mayor, el rendimiento es más alto. Por lo tanto, los proyectos e inversiones que entrañan mayor riesgo deben evaluarse de forma diferente de las contrapartes sin riesgo. Si se descuentan los flujos de efectivo riesgosos contra los flujos de efectivo con menor riesgo, las tasas ajustadas por el riesgo explican los cambios en el perfil de la inversión.

3 Jens Boyd, “Intra-Industry Structure and Performance: Strategic Groups and Strategic Blocks in the Worldwide Airline Industry”, *European Management Review* 1 (2004): 132–45. Schmalensee (1985) realizó pruebas para encontrar diferencias propias de la empresa con una sola medida exógena de la participación de mercado. Su análisis también incluyó efectos de la matriz corporativa, que llamó “efectos

- de la empresa". Los efectos de la industria representaron alrededor de 20 por ciento de la variancia, los efectos de la participación de mercado representaron menos de 1 por ciento de la variancia, y los efectos de la matriz corporativa no contribuyeron de manera significativa a la variancia. Las influencias de la administración no fueron importantes en comparación con las diferencias en la estructura de la industria. R. Schmalensee, "Do Markets Differ Much?", *American Economic Review* (1985): 341-51.
- 4 Véase B. Wernerfelt, "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal* 5 (1984): 171-80. Además, Rumelt (1991) concluyó que los efectos de la matriz corporativa contribuían a la variancia en el desempeño de la empresa (Richard Rumelt, "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal* 6 (1985): 167-86). McGahan y Porter (2002) encontraron pruebas parecidas de los efectos de la matriz corporativa: véase "What Do We Know About Variance in Accounting Profitability?", *Management Science* 48 (2002): 834-51.
  - 5 Véase Jenkins Wyn, "Competing in Times of Evolution and Revolution: An Essay on Long-Term Firm Survival", *Management Decisions*, 1 de enero de 2005: 26; Belén Villalonga, "Intangible Resources, Tobin's Q, and Sustainability of Performance Differences", *Journal of Economic Behavior & Organization* 54 (junio de 2004): 205. La determinación de si un tesorero superó o no el desempeño de un índice de mercado depende de separar los rendimientos disponibles de los movimientos del mercado (beta, en la jerga financiera) y la habilidad del gerente (alfa). Al igual que los grandes gerentes de producto, los grandes tesorereros encuentran maneras innovadoras de ganar más de lo que pronosticaría un modelo de equilibrio como el modelo de fijación de precios de activos de capital (CAPM, por sus siglas en inglés). Más específicamente, se puede comparar el desempeño de los gerentes de inversión teniendo en cuenta el riesgo de la cartera con el así llamado índice Jensen, también conocido como Alfa. Esta medida usa el modelo CAPM como base para determinar si un tesorero superó o no el desempeño de un índice de mercado. La suma del desempeño superior se conoce como alfa.
  - 6 Michael Porter, *Competitive Advantage* (Nueva York: Free Press, 1985).
  - 7 La amenaza de sustitución viene de productos fuera de los límites de una industria determinada. Por ejemplo, el precio de las botellas de vidrio, latas de acero y recipientes de plástico influye en el precio de las latas de aluminio para bebidas. Estos tipos de envases sustitutos no son rivales directos de los fabricantes en la industria de latas de aluminio. No obstante, influyen en la conducción de la industria de latas de aluminio.
  - 8 "Special Report: The China Price", *Business Week*, 6 de diciembre de 2004.
  - 9 Michael E. Porter, "What Is Strategy?", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1996): 61-79.
  - 10 Los gerentes pueden tomar decisiones de las que están firmemente convencidos que apoyarán la estrategia de la empresa, pero en realidad, con frecuencia no es así. Se presentan dificultades porque suele ocurrir que pocos gerentes comprenden cabalmente las exigencias de la estrategia de la empresa y sus implicaciones para las operaciones internacionales. Lo que es más preocupante, es mucho más probable que los gerentes tomen decisiones equivocadas que acertadas. Véase Dan Lovallo y Daniel Kahneman, "Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives' Decisions", *Harvard Business Review* (julio de 2003): 56.
  - 11 Lo primero se desprende de medir los ingresos totales recaudados de los pagos realizados por los compradores por la producción de la empresa. Lo segundo se obtiene de sumar el costo total en que incurre la empresa para llevar a cabo las actividades que integran su cadena de valor. El valor agregado se crea siempre que la contribución del comprador es superior al costo total.
  - 12 Janet C. Lowe, *Welch: An American Icon* (Nueva York: Wiley and Sons, 2002).
  - 13 Véase Arindam Bhattacharya y otros, "Capturing Global Advantage: How Leading Industrial Companies Are Transforming Their Industries by Sourcing and Selling in China, India, and Other Low-Cost Countries", *Boston Consulting Group Publications*, 9 de abril de 2004, en especial, el Anexo 7.
  - 14 Paul Krugman, "Divided Over Trade", *New York Times*, 14 de mayo de 2007.
  - 15 George Norman y Lynne Pepall, "Knowledge Spillovers, Mergers and Public Policy in Economic Clusters", *Review of Industrial Organization* 25 (septiembre de 2004): 155-75.
  - 16 "El traslado de la producción a otros países [offshoring] ha creado un modelo de operación verdaderamente global para los servicios financieros y ha desencadenado una dinámica competitiva potente que está cambiando las reglas del juego en toda la industria... Nunca ha habido una discontinuidad económica de esta magnitud en la historia del mundo", comentó Mark Gottfredson, de Bain. "Estas fuerzas poderosas están permitiendo que las empresas reconsideren sus estrategias de abastecimiento en toda la cadena de valor." Las empresas financieras se están expandiendo hacia otras áreas, como procesamiento de reclamaciones de seguros, solicitudes de crédito hipotecario, investigación de valores, diligencia, valuación y contabilidad. Deloitte pronostica que en 2010, las 100 instituciones financieras globales más grandes moverán 400,000 millones de dólares de su trabajo al extranjero y 150,000 millones de dólares en ahorros anuales. (Estas citas aparecieron en "Financial Firms Hasten Their Move to Outsourcing", *New York Times*, 18 de agosto de 2004.)
  - 17 "A Grim Picture", *The Economist*, 2 de noviembre de 2006.
  - 18 Ray Kurzweil, "The Law of Accelerating Returns", en [www.kurzweilai.net/articles/art0134.html?printable=1](http://www.kurzweilai.net/articles/art0134.html?printable=1) (se ingresó a la página el 18 de junio de 2007).
  - 19 Soumitra Dutta y Simon Caulki, "The World's Top Innovators", *The World Business/INSEAD Global Innovation Index 2007*, en [www.world-businesslive.com/article/625441/the-worlds-top-innovators](http://www.world-businesslive.com/article/625441/the-worlds-top-innovators) (se ingresó a la página el 18 de junio de 2007).
  - 20 Dutta y Caulki, "The World's Top Innovators".
  - 21 Sinergia se define como la combinación de partes de una empresa de manera tal que la suma vale más que las partes individuales. A menudo se expresa en la ecuación  $2 + 2 = 5$ , en la que la unidad adicional de valor es el resultado de la sinergia. Las investigaciones han encontrado una relación entre el desempeño de una empresa y la sofisticación de los gerentes para difundir las competencias centrales en toda la cadena de valor. Véase David Collis y Cynthia Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1995): 118-28.
  - 22 Por ejemplo, con una reducción de 20 por ciento de los costos y un costo inicial de 100 dólares por unidad, la segunda unidad producida costará 80 dólares, la cuarta 64 dólares y así sucesivamente. En este ejemplo, el costo promedio por unidad va de 100 a 90 a 81.33 dólares, etcétera.
  - 23 "Top 100 Global Brands Scoreboard", *Business Week*, en <http://bwnt.businessweek.com/brand/2005/> y <http://bwnt.businessweek.com/brand/2006/> (se ingresó a la página el 19 de mayo de 2007).
  - 24 James Brooke y Saul Hansel, "Samsung Is Now What Sony Once Was", *New York Times*, 9 de marzo de 2004.
  - 25 Dan Lovallo y Daniel Kahneman, "Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives' Decisions", *Harvard Business Review* (julio de 2003): 56.
  - 26 N. Girvan, "Transnational Corporations and Non-Fuel Primary Commodities in Developing Countries", *World Development* 15 (1987): 713-40.
  - 27 Raphael Kaplinsky y Mike Morris, "A Handbook for Value Chain Research", en [www.seepnetwork.org/files/2303\\_file\\_Handbook\\_for\\_Value\\_Chain\\_Research.pdf](http://www.seepnetwork.org/files/2303_file_Handbook_for_Value_Chain_Research.pdf).

- 28 Richard T. Pascale, "Surfing the Edge of Chaos", *Sloan Management Review* (primavera de 1999): 83; Eric Beinhocker, "Strategy at the Edge of Chaos", *McKinsey Quarterly* 1 (1997): 25; Mary J. Cronin, *Unchained Value: The New Logic of Digital Business* (Harvard Business School Press, 2001).
- 29 Véase Andreas Hinterhuber, "Value Chain Orchestration in Action and the Case of the Global Agrochemical Industry", *Long Range Planning* 35 (2002): 615; G. D. Bhatt y A. F. Emdad, "An Analysis of the Virtual Value Chain in Electronic Commerce", *Logistics Information Management*, 17 de enero de 2001: 78; S. Winter, John McIntosh y David May, "Survival in the Korean Furniture Industry: Value-Chain Networking", *Journal of Managerial Issues* 15 (2003): 450.
- 30 Theodore Levitt, "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review* 61 (1983): 92-102.
- 31 En relación con la predisposición cultural, los médicos japoneses desapruaban a los vendedores que ejercen mucha presión al estilo estadounidense. Por tanto, los representantes de ventas de las empresas farmacéuticas deben adaptar sus prácticas de marketing en ese país. En relación con el legado histórico, la gente conduce por el lado izquierdo del camino en Inglaterra, razón por la que existe demanda de automóviles con el volante del lado derecho, mientras que en Italia la gente conduce por el lado derecho del camino y crea demanda de automóviles con el volante del lado izquierdo. Asimismo, los sistemas de distribución de corriente eléctrica se basan en 110 voltios en Estados Unidos, mientras que en muchos países europeos se usa la norma de 240 voltios.
- 32 C. Prahalad y Y. Doz, *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision* (Nueva York: Free Press, 1987).
- 33 El término corporación multinacional (CMN) se usa también comúnmente en el ámbito de los negocios internacionales y a menudo es sinónimo de EMN. Preferimos la designación de EMN porque hay muchas empresas que operan a nivel internacional, como las sociedades de contadores, que no están organizadas como corporaciones.
- 34 "A World of Connections", *The Economist*, 26 de abril de 2007.
- 35 Citas directas de las siguientes publicaciones: Jack Welch y John A. Byrne, *Jack: Straight from the Gut* (Nueva York: Warner Business Books, 2001); Chris Bartlett y Meg Wozny, "GE's Two-Decade Transformation: Jack Welch's Leadership", *Harvard Business School Case* 399150 (1999); Lowe, Welch: An American Icon.
- 36 "Hungry Tiger, Dancing Elephant: How India Is Changing IBM's World", *The Economist*, 4 de abril de 2007.
- 37 Joan Ricart, Michael J. Enright, Pankaj Ghemawat, Stuart L. Hart y Tarun Khanna, "New Frontiers in International Strategy", *Journal of International Business Studies* 35 (mayo de 2004): 175.
- 38 Yves Doz, José Santos y Peter Williamson, *Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2001).
- 39 Michael V. Copeland, "How Startups Go Global", *Business* 2.0, 28 de julio de 2006; Jim Hopkins, "The Rise of the Micro-Multinationals", *USA Today*, 11 de febrero de 2005.
- 40 Marc Singer, "Beyond the Unbundled Corporation", *The McKinsey Quarterly* (verano de 2001): 4; Remo Hacki y Julian Lighton, "The Future of the Networked Company", *The McKinsey Quarterly* (verano de 2001): 26; James Martin, "Only the Cyber-Fit Will Survive", *Datamation* (noviembre de 1996): 60.
- 41 Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes: eBay, en [ebay.com/corporatehome](http://ebay.com/corporatehome) y [ebay.com/investorsrelations](http://ebay.com/investorsrelations); Rachel Konrad, "eBay's Whitman Touts International Plans", *CNET News.com*, 15 de agosto de 2000; Konrad, "CEO Whitman Looks Overseas, Ponders Peer-to-Peer", *CNET News.com*, 17 de agosto de 2000; "Global Reach? eBay Isn't There Yet", *Business Week*, 9 de abril de 2001: 8; "Q&A with eBay's Meg Whitman", *Business Week*, 24 de marzo de 2003; Ramin Dutt, "eBay Picks Up Top Indian Trading Site for \$50M", *Industrial Business Journal*, 15 de julio de 2004; Tony Kontzer, "Software Helps eBay's Global Expansion Efforts", *InformationWeek*, 1 de diciembre de 2003; Bob Tedeschi, "eBay Lends Hand to Drop-Off Stores", *New York Times: E-Commerce Report*, 30 de agosto de 2004; Konrad, "International Sales Boost eBay", *Information Week*, 21 de julio de 2004; "How Yahoo! Japan Beat eBay at Its Own Game", *Business Week*, 4 de junio de 2001: 58; Katie Hafner y Brad Stone, "eBay Is Expected to Close Its Auction Site in China", *New York Times*, 19 de diciembre de 2006; Brad Stone, "Stirring Up the Cubicles at eBay", *New York Times*, 21 de febrero de 2007.

# 12

capítulo doce

## Evaluación y selección de países

### Objetivos

- Comprender las estrategias de las empresas para programar la secuencia de penetración en los países
- Entender cómo las técnicas de investigación pueden ayudar a los gerentes tanto a limitar las alternativas geográficas como a considerar otras áreas que antes se pasaron por alto
- Discernir las principales variables de oportunidad y riesgo que una empresa debe tomar en consideración para decidir si debe expandirse al extranjero y hacia dónde debe hacerlo
- Conocer los métodos y problemas para recopilar y comparar información a nivel internacional
- Entender algunas de las herramientas de simplificación que ayudan a decidir dónde operar
- Considerar cómo las empresas distribuyen el énfasis entre los países donde tienen operaciones
- Comprender por qué las decisiones de localización no necesariamente comparan las posibilidades de diferentes países

*Si las ganancias son muchas, los riesgos son grandes.*

—Proverbio chino



## CASO: Carrefour encuentra espacios minoristas en todos los lugares correctos

Carrefour, que abrió su primera tienda en 1960, es ahora la empresa de ventas al menudeo más grande de Europa y América Latina, y ocupa el segundo lugar a nivel mundial.<sup>1</sup> En 2007, tenía más de 12,500 tiendas y 456,000 empleados. Sus tiendas dependen en 60 por ciento de la venta de alimentos; el resto del porcentaje de ventas corresponde a una amplia variedad de artículos no alimenticios. En 2006, Carrefour obtuvo 52 por ciento de sus ventas y 47 por ciento de sus utilidades fuera de Francia, su país de origen. El Instituto de Distribución de Abarrotes clasifica a Carrefour como el minorista más globalizado del mundo, con base en sus ventas en el extranjero, el número de países donde opera y la relación proporcional entre ventas en el extranjero y ventas totales. Opera en casi el doble de países que el minorista más grande del mundo, Wal-Mart.

Carrefour planea seguir creciendo; en consecuencia, la gerencia debe decidir qué países destacan en su expansión y dónde, en cada país, establecer las tiendas nuevas. Al mismo tiempo, debe decidir qué hacer con las tiendas que no tienen el rendimiento esperado en algunos países. Vende las tiendas y se va de países que ofrecen menos utilidades potenciales que si el capital se colocara en otro lugar. Por ejemplo, en 2006 vendió sus operaciones en Corea del Sur y Eslovaquia, pero se expandió profusamente en Polonia. También anunció planes en 2007 de ingresar a los mercados de India y Rusia.

Carrefour vende en cinco tipos de tiendas: hipermercados, supermercados, tiendas de descuento, tiendas de autoservicio mayorista y tiendas de conveniencia. Los hipermercados representan la mayor parte de las ventas y espacio de venta de Carrefour y se localizan en más países que los otros tipos de operaciones minoristas de Carrefour. Asimismo inventó y abrió el primer hipermercado, un enorme establecimiento comercial que combina una tienda departamental y un supermercado. En tanto que un supermercado típico podría contar con 3,700 metros cuadrados, un hipermercado podría tener 30,700 metros cuadrados. El vicepresidente de la revista *Progressive Grocer* explicó la diferencia de tamaño: “una tienda de abarrotes es como una granja familiar, un supermercado es como una empresa agrícola grande y un hipermercado es como todo el estado de Iowa”.

Como regla general, un hipermercado requiere la existencia de 500,000 hogares situados a una distancia de 20 minutos de camino en automóvil para generar suficientes ventas. Los supermercados de Carrefour ofrecen una variedad de productos menor que la de los hipermercados, y las tiendas de descuento y autoservicio mayorista tienen un surtido aún menor. Las tiendas de autoservicio mayorista abastecen estrictamente al comercio, como a propietarios de restaurantes y hoteles. Sus tiendas de conveniencia (más del 95 por ciento de ellas son operaciones de franquicias) son todavía más pequeñas y venden aún menos artículos. Una de las contribuciones fundamentales de Carrefour a sus franquiciatarios es la selección de la ubicación de las tiendas.

La operación de hipermercados franceses de Carrefour fue un éxito desde el principio y para 2006, Carrefour operaba 218 hipermercados en Francia. El momento para introducir el concepto de hipermercado era perfecto, pues las operaciones de supermercado aún no estaban bien desarrolladas en Francia y los consumidores franceses compraban sus alimentos en diferentes tiendas; por ejemplo, pan, carne, pescado, queso y verduras en diferentes tiendas de especialidades o mercados al aire libre. Pocas tiendas tenían un estacionamiento cómodo o gratuito, por lo que los clientes dedicaban muchas horas a sus compras y hacían viajes frecuentes a las tiendas.

Sin embargo, Carrefour inició operaciones cuando más familias francesas tenían automóviles y refrigeradores suficientemente grandes para almacenar la provisión de productos frescos durante una semana; también tenían ingresos disponibles más altos, por lo que podían gastar en productos no alimenticios. Además, más mujeres trabajaban y deseaban comprar en un solo lugar. Así, los consumidores franceses acudían en multitudes a los hipermercados de Carrefour ubicados en los suburbios, los cuales ofrecían estacionamiento gratis y precios de descuento en una amplia variedad de mercancías.

Sin embargo, Carrefour y otros operadores de hipermercados han encontrado obstáculos para su expansión en Francia. A veces, las autoridades gubernamentales han restringido los permisos para nuevos hipermercados con el fin de salvaguardar los centros de las ciudades, proteger a las pequeñas empresas e impedir la devastación visual de la campiña. Como consecuencia, Carrefour decidió expandirse a nivel internacional. El mapa 12.1 muestra los países donde Carrefour tiene tiendas de propiedad entera y otros en los que depende de sociedades o franquicias. La figura 12.1 presenta una cronología de la expansión de Carrefour a mercados extranjeros mediante tiendas propiedad de la empresa. Su primera incursión en otro país, con una sociedad, fue en Bélgica, y su primera tienda de propiedad entera en el extranjero fue en España. Los dos países vecinos y los dos ingresos fueron con hipermercados.

Carrefour dirigió estas empresas sin dificultad porque sus proveedores franceses suministraban inicialmente gran parte de las existencias de las tiendas, y porque los gerentes de Francia podían viajar con facilidad para supervisar las operaciones. Cuando Carrefour ingresó a Bélgica y España, los consumidores de esos dos países pasaban por cambios en sus estilos de vida similares a los que ayudaron a garantizar el éxito inicial de la empresa en Francia. Desde entonces, uno de los factores principales que ha guiado la expansión internacional de Carrefour ha sido la evolución económica de los países. Su ex director general, Daniel Bernard, comentó: “Podemos empezar en un país en vías de desarrollo en la parte baja de la curva económica y crecer en el país hasta la cima de la misma”.

No obstante, Carrefour no siempre ha seguido esta estrategia de localización, y desviarse de ella influyó en su fracaso en algunos mercados. A mediados de la década de 1980, se



**MAPA 12.1**  
**Presencia global**  
**de Carrefour, 2007**

Los países en gris oscuro denotan mercados donde las operaciones de Carrefour son propiedad de la empresa. Los que aparecen en gris claro son sede de operaciones con sociedades o franquicias. Aunque Carrefour opera en unos 30 países, casi la mitad de sus ventas todavía se realizan en Francia.

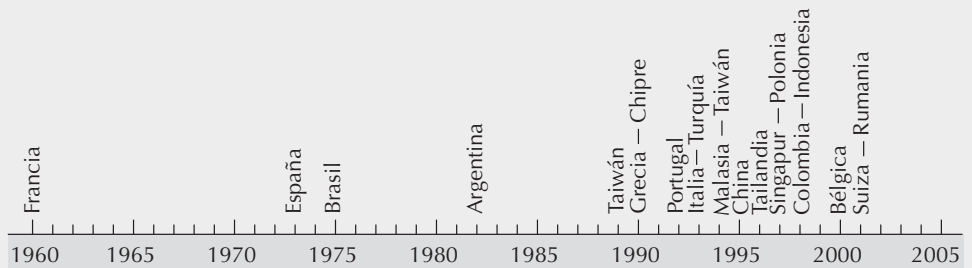
*Fuente:* Datos de Groupe Carrefour, "The Carrefour Group's Store Locations", en [www.carrefour.com](http://www.carrefour.com) (se ingresó a la página el 11 de junio de 2007).



**FIGURA 12.1** Dónde y cuándo Carrefour ingresó a mercados extranjeros

Los datos se refieren a tiendas que son propiedad de la empresa y no incluyen sociedades y franquicias. La expansión hacia nuevos mercados se ha acelerado de manera importante desde 1989, pero hay que tener en cuenta también que durante el mismo periodo, Carrefour también entró y salió de no menos de nueve mercados extranjeros, entre ellos, el Reino Unido, Estados Unidos, Japón y China.

*Fuente:* Basado en datos de Groupe Carrefour, "The Carrefour Group's Store Locations," en [www.carrefour.com](http://www.carrefour.com) (se ingresó a la página el 11 de junio de 2007).





expendió a Estados Unidos y el Reino Unido después de que estos dos países habían pasado por las transiciones económicas que contribuyeron a garantizar el éxito en otros sitios y después de que otros distribuidores habían satisfecho las nuevas necesidades de los consumidores. Más tarde, Carrefour salió de ambos mercados.

Carrefour también entró tarde a los mercados mexicano, japonés, coreano y chileno y tuvo poco éxito antes de vender las operaciones en esos países. Bernard comentó posteriormente: “Para operar globalmente, es necesario llegar a tiempo. Por lo general, hay que ser el primero en ingresar a nuevos países para ganar el primer lugar. Cuando se llega en tercero o cuarto lugar, ya es demasiado tarde”.

Además, hubo otros factores que ocasionaron problemas a Carrefour en mercados que ha abandonado. En Estados Unidos, los distribuidores han tenido poco éxito con los hipermercados. Los consumidores estadounidenses simplemente no deseaban perder el tiempo que se necesita para comprar en un hipermercado. Por ejemplo, la tienda de Carrefour en Filadelfia tenía 61 cajas registradoras y los clientes debían pasar por todas antes de llegar al primer pasillo. En el Reino Unido, Carrefour vendía bien los productos alimenticios, pero no los duraderos, ya que los consumidores preferían comprarlos en los centros urbanos donde podían comparar los productos que ofrecían diferentes distribuidores.

En México, Carrefour se topó con Wal-Mart, que ya estaba bien establecido y podía integrar las compras y distribución con sus prósperas operaciones estadounidenses. En Japón, los consumidores se sintieron decepcionados de no disfrutar de una experiencia de compras a la francesa. Tanto en Hong Kong como en Chile, Carrefour fue incapaz de construir tiendas en cantidad suficiente para lograr la economía de distribución que necesitaba para competir con otras cadenas de tiendas existentes.

Otro factor que ha influido en la selección de país de Carrefour ha sido la capacidad para encontrar un socio viable que esté familiarizado con las necesidades operativas locales hasta que la gerencia aprendiera suficientemente bien cómo se manejaban las operaciones locales. Carrefour se asoció con el grupo Maus en Suiza, President Enterprise en Taiwán, grupo Sabanci en Turquía y Harbor Power Equipment en China.

Sin embargo, el ingreso de Wal-Mart a México mucho antes que Carrefour le permitió unirse al mejor socio local. Cifra. Algunos años después, Carrefour se asoció con Gigante, pero esta cadena carecía de los recursos suficientes para expandirse con la rapidez que Carrefour deseaba, así que debió comprar finalmente la participación de Gigante en la operación conjunta y poco después vendió toda la operación.

En Japón, Carrefour estableció operaciones sin socio. En esencia, la administración no consideró necesario tener un socio porque los costos de operación tradicionales eran mucho más bajos que los de los rivales japoneses de Carrefour. En esa época, un analista de ventas al menudeo comentó proféticamente: "Sus probabilidades de éxito [de Carrefour] son nulas. Carrefour duró sólo cuatro años antes de liquidar sus operaciones.

¿Por qué otra empresa desearía asociarse con Carrefour? Además de recursos financieros, Carrefour ofrece a una sociedad experiencia en la distribución de tiendas, influencia para negociar con proveedores globales (por ejemplo, realiza una campaña de ventas globales, "El mes más esperado", en el que los fabricantes más importantes de bienes de consumo globales proporcionan a sus tiendas de todo el mundo precios más bajos durante un mes que dura la venta especial), vínculos directos por correo electrónico con proveedores que reducen considerablemente el personal de compras y los inventarios, y la capacidad para exportar artículos únicos a precios de oportunidad de un país a otro.

Carrefour también considera si una plaza nacional o regional puede justificar una expansión de tiendas adicionales que sea suficiente para alcanzar economías de escala en compras y distribución. Para ayudar a lograr estas economías, Carrefour y algunos de sus competidores se han expandido en fechas recientes por medio de adquisiciones. Sin embargo, algunos analistas creen que Carrefour podría estar expandiendo sus operaciones de ventas al menudeo en demasiados países y no podrá crear una presencia suficiente en cada país como para lograr las economías de escala necesarias. Por ejemplo, Tesco, una cadena británica de tiendas al menudeo, se está expandiendo a menos países, pero está creando una gran presencia en cada uno. De los seis países donde operan tanto Tesco como Carrefour, Tesco es mayor en cuatro de ellos.

Además, en 2005, Carrefour cambió de director general, sobre todo porque prestaba muy poca atención al mercado más importante, Francia. El nuevo director general anunció que la principal prioridad a corto plazo sería proteger las posiciones en Francia y España y crecer en China.

Carrefour depende principalmente de bienes producidos localmente que llevan las marcas comerciales de los fabricantes o sin ninguna marca comercial. Esta estrategia contrasta con la de tiendas como Tesco y Marks & Spencer, otra tienda británica, las cuales dependen grandemente de productos de marca propia. Por tanto, los consumidores pueden comparar fácilmente los precios de la mayoría de los productos de Carrefour con los de los competidores porque pocos de sus productos tienen marcas exclusivas.

No obstante, Carrefour ha insistido recientemente en las compras globales. Por ejemplo, cuando las tiendas de un país encuentran un proveedor excepcional, la gerencia pasa la información al grupo de comercialización de Carrefour en Bruselas, el cual busca entonces mercados en las tiendas Carrefour de otros países. Por ejemplo, la operación en Malasia encontró un buen proveedor local de guantes desechables y ahora Carrefour los vende en sus tiendas de todo el mundo.

Las grandes tiendas al menudeo venden la mayor parte de sus productos de consumo en países de altos ingresos y una parte mucho menor en países en vías de desarrollo. Por ejemplo, las cadenas de tiendas quizá son responsables de menos de 3 por ciento de las ventas al menudeo en China e India. No obstante, Carrefour llegó pronto al mercado chino y es el líder indiscutible en ese país. China tiene ahora una clase media que suma por lo menos 100 millones de personas. Un estudio de mercado indicó que los principales factores que influyen dónde compran estas personas son: conveniencia, espaciosidad y comodidad de las tiendas, además de surtido. El precio ocupa sólo el sexto lugar.

Sin embargo, a pesar del éxito en muchos mercados, algunos analistas piensan que Carrefour nunca se convertirá en el minorista más grande del mundo si no tiene una presencia significativa en Estados Unidos y el Reino Unido. Su única presencia en cualquiera de estos países es un interés minoritario en Costco en Estados Unidos.



## Introducción

El viejo dicho que “ubicación, ubicación y ubicación” son los tres factores más importantes para el éxito en los negocios parece cumplirse en los negocios internacionales. Los países ofrecen diferentes oportunidades para que las empresas creen valor mediante el aumento de las ventas o la adquisición de activos útiles y competitivos. También difieren en el riesgo que enfrentan las empresas. Además, como todas las empresas tienen recursos limitados, deben tener cuidado al tomar las siguientes decisiones:

1. En qué países deben localizar las ventas, producción y servicios administrativos y auxiliares.
2. La secuencia para ingresar a diferentes países.
3. La cantidad de recursos y esfuerzos que deben asignar a cada país donde operan.

Comprometer recursos humanos, técnicos y financieros en un solo lugar podría implicar el retraso o la renuncia a proyectos en otras áreas. Por lo tanto, los gerentes deben ser selectivos. Por ejemplo, en el caso introductorio, vimos que Carrefour, aunque es el segundo minorista más grande del mundo, ha tardado más de 40 años en ingresar aproximadamente a sólo 15 por ciento de los países del mundo, y su presencia en algunos de ellos es muy pequeña. Por tanto, para ser un participante de importancia en más que algunos países, los gerentes necesitan tiempo, por lo general. Incluso después de que las empresas están bien establecidas en la mayoría de los países, necesitan asignar recursos y para ello, deben poner más énfasis en algunos países que en otros. Así, elegir la ubicación correcta afecta la capacidad de las empresas para adquirir y sostener ventaja competitiva.<sup>2</sup>

La figura 12.2 destaca la importancia de las decisiones de ubicación en la estrategia de negocios internacionales de la empresa. Los gerentes deben examinar el entorno externo,

Las empresas carecen de recursos para aprovechar todas las oportunidades internacionales.

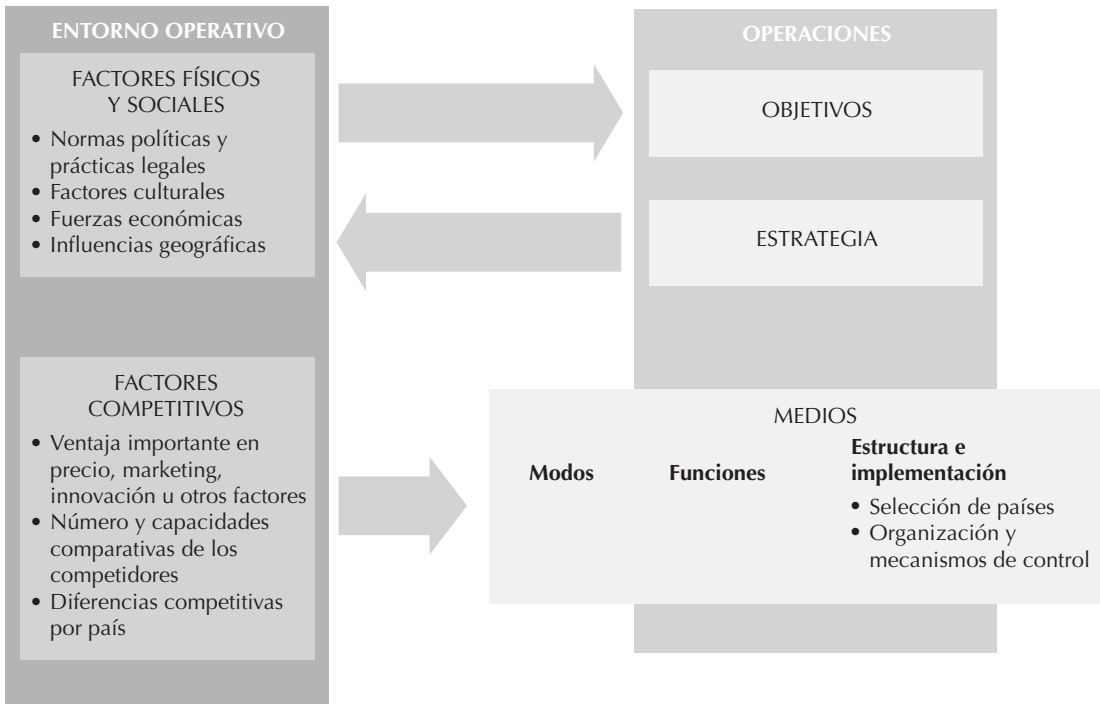


Las empresas necesitan:

- Determinar el orden del ingreso al país.
- Establecer las tasas de distribución de los recursos entre los países.

**FIGURA 12.2 Decisiones de localización que afectan las operaciones internacionales**

Para elegir las ubicaciones de las operaciones internacionales, la empresa debe empezar por analizar tres factores: sus objetivos, sus competencias, y la adaptación comparativa al entorno en las condiciones de los países que está considerando.



compararlo con los objetivos y capacidades de la empresa y preguntarse: “¿Dónde podemos aprovechar mejor nuestras competencias existentes?”, y “¿Dónde podemos ir para mantener, mejorar o ampliar nuestras competencias?”

Para responder estas preguntas, los gerentes deben contestar otras dos: “¿Qué mercados debemos atender?”, y “¿Dónde debemos establecer la producción (incluidas las funciones administrativas y auxiliares) para atender a esos mercados?” Por un lado, puede darse la misma respuesta a ambas interrogantes, sobre todo si los costos de transporte o las regulaciones gubernamentales implican que las empresas deben producir en los países donde venden. Muchas industrias de servicio, como hoteles, construcción y venta al menudeo (como Carrefour), deben ubicar sus instalaciones cerca de sus clientes extranjeros.

Por otro lado, la tecnología de producción a gran escala de las empresas puede favorecer producir sólo en unos cuantos países y exportar a otros, como ocurre con las empresas en las industrias automotriz y siderúrgica, que son intensivas en capital. Por último, las decisiones de ubicación pueden ser más complejas; por ejemplo, usar varios países para abastecerse de materias primas y componentes que se van en un producto terminado. O se pueden dividir las funciones de operación, como tener las oficinas centrales en Estados Unidos, un centro de atención telefónica para manejar las órdenes de servicio en India y un centro de investigación y desarrollo en Suiza.

La flexibilidad en las ubicaciones es importante porque las condiciones de los países y la competencia cambian. Así, una empresa necesita responder a nuevas oportunidades y retirarse de las menos rentables. No hay una teoría generalizada para elegir la ubicación de las operaciones porque las líneas de productos, posiciones competitivas, recursos y estrategias hacen única a cada empresa.

Para complicar más las cosas, las empresas deben hacer supuestos sobre el futuro incierto, como las condiciones políticas en el entorno extranjero, costos y precios, reacciones de competidores y tecnología. No obstante, nuestro siguiente análisis se basa en las experiencias y consideraciones de un gran número de empresas que se han expandido en el ámbito internacional. La figura 12.3 muestra los principales pasos que los gerentes de negocios internacionales deben dar para tomar estas decisiones. La siguiente exposición examina estos pasos en detalle.

## ¿Cómo funciona la investigación?

Para comparar a los países, los gerentes usan técnicas de investigación basadas en variables generales que indican oportunidades y riesgos. La investigación es como sembrar en todo un campo y luego desyerbarlo: es útil porque, de otro modo, la empresa podría considerar muy pocas o demasiadas posibilidades.

### MANEJO DE ALTERNATIVAS

Hay aproximadamente 200 países, son tantos que los gerentes podrían fácilmente pasar por alto buenas oportunidades y concentrarse, en cambio, en las que primero les vienen a la mente. El ex vicepresidente de DaimlerChrysler resumió este problema diciendo: “El director general a quien la prensa y los analistas de Wall Street le repiten constantemente la misma pregunta, ¿por qué es tan lento con su estrategia en China?, rápidamente piensa que está perdiendo alguna oportunidad y ordena una estrategia en China. Estas acciones ‘forzadas’ que se tomaron debido a la ‘presión de los colegas’ casi siempre terminan en desastre.”<sup>3</sup>

### INVESTIGACIÓN O ANÁLISIS DETALLADO

Además, los gerentes podrían agrupar a ciertos países, como los países latinoamericanos, y rechazarlos a todos sin examinarlos uno por uno en detalle. Por ejemplo, podrían no tomar en cuenta a Costa Rica porque piensan “América Latina es muy riesgosa”, con base en lo que han leído recientemente sobre Bolivia o Venezuela, por ejemplo (como veremos en el caso que cierra este capítulo, Sudáfrica fue objeto de un escrutinio indirecto cuando, al final del dominio de la minoría blanca en 1994, los observadores predijeron el advenimiento de inestabilidad política y ambiente desfavorables para los negocios). Sin embargo, un análisis detallado de 200 países sería demasiado caro y requeriría mucho tiempo.

Para seleccionar sitios geográficos, la empresa debe decidir:

- Dónde vender.
- Dónde producir.

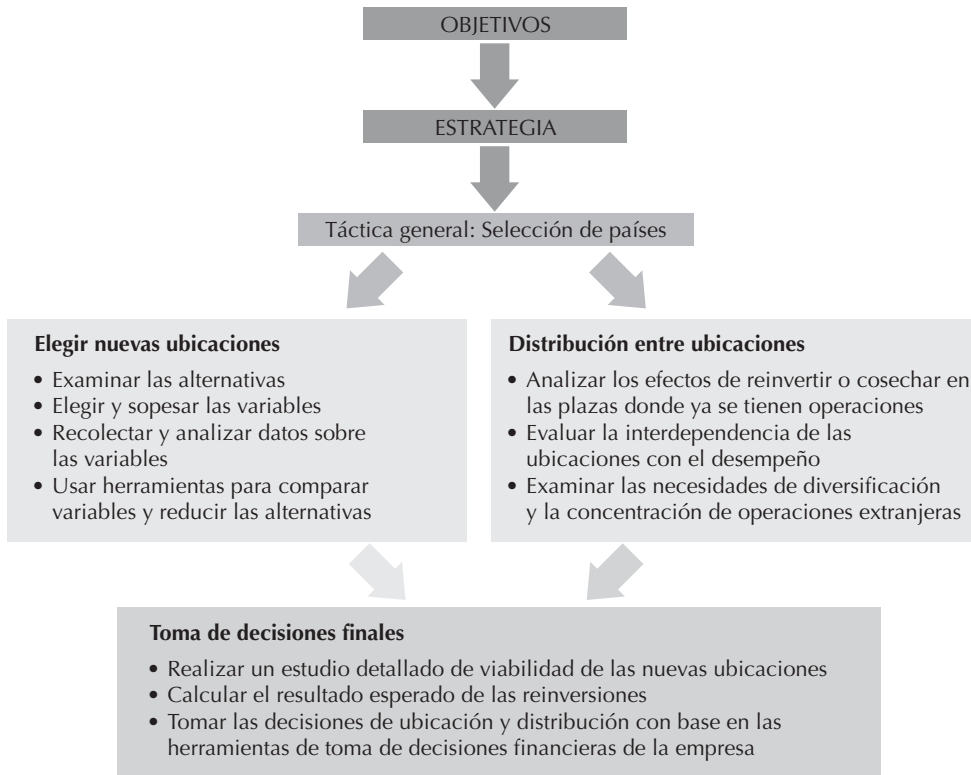
Sin investigación, la empresa podría:

- Pasar por alto oportunidades y riesgos.
- Examinar muy pocas o demasiadas posibilidades.



**FIGURA 12.3 El proceso para decidir la ubicación**

*Ubicación, ubicación, ubicación:* comprometer recursos en una ubicación en el extranjero puede suponer una concesión arriesgada, por ejemplo, demorar o abandonar proyectos en otros lugares. El proceso de toma de decisión tiene, en esencia, dos propósitos: examinar los entornos externos de las plazas propuestas y comparar cada uno de ellos con los objetivos y capacidades de la empresa.



**Exploración como paso 1** La exploración permite a los gerentes examinar la mayoría o todos los países en términos generales y luego limitar la lista a los más prometedores. En la exploración, los gerentes comparan información del país que se consigue con facilidad, es barata y relativamente comparable; por lo general, sin tener que incurrir en el gasto de visitar otros países. En cambio, analizar la información que está a la disposición del público, por ejemplo, la que se publica en Internet, y se comunican con personas experimentadas. Comparan países con base en algunas condiciones que podrían afectar de manera considerable el éxito o el fracaso de su negocio y que se ajustan a los recursos y objetivos de la empresa. Como usan información que es bastante fácil de encontrar, los gerentes pueden considerar un grupo grande de países en este momento, como todos los países dentro de una región del mundo.

**Análisis detallado como paso 2** Una vez que los gerentes centran la atención en los países más prometedores, es necesario que comparen la viabilidad y deseabilidad de cada uno. En este momento, a menos que estén satisfechos con la subcontratación de toda su producción y ventas, casi siempre necesitan ir al sitio para analizar y recabar información más específica.

Pongamos por caso una situación en la que los gerentes necesitan decidir dónde ubicar las campañas de venta. Probablemente tendrán que visitar los países preseleccionados durante la exploración, para realizar, por ejemplo, una investigación de mercado y visitar a los distribuidores antes de tomar la decisión final. O puede presentarse otra situación en la que los gerentes necesitan decidir dónde ubicar la producción de un componente o producto termi-

Las visitas al lugar siguen a la investigación y forman parte del proceso de decisión final sobre la ubicación.



nado. Si planean subcontratar esta producción, sería conveniente que inspeccionaran las instalaciones de los posibles contratistas. Si planean construir instalaciones propias, necesitarán recabar información específica del lugar, como disponibilidad de terreno y proveedores antes de comprometer recursos considerables.

La expansión manufacturera de Intel en América Latina ofrece un ejemplo ilustrativo. Intel aplicó técnicas de exploración para limitar las visitas a unos cuantos países latinoamericanos. En las visitas de seguimiento buscó información mucho más detallada, incluso la disponibilidad de vivienda, servicios médicos y productos alimenticios adecuados para el personal que tendría que trasladar. Las visitas también permitieron al equipo visitante obtener información cualitativa, como sus impresiones sobre el recibimiento que podrían brindarle los funcionarios del gobierno y los líderes empresariales locales.

Cuanto más tiempo y dinero invierten las empresas en examinar una alternativa, tanto más probable será que la acepten sin consideración de sus méritos, situación conocida como *intensificación del compromiso*. Un estudio de viabilidad debe tener puntos de decisión bien definidos, que son aquellos puntos donde los gerentes pueden cancelar el compromiso antes de invertir demasiado tiempo y dinero.

## ¿Qué tipo de información es importante en la exploración?

Los gerentes deben tomar en consideración las condiciones del país que podrían afectar de manera significativa el éxito o el fracaso. Estas condiciones deben poner de manifiesto tanto las oportunidades como los riesgos, los cuales analizaremos en la siguiente sección.

### OPORTUNIDADES

Dividimos la sección sobre oportunidades en expansión de ventas y adquisición de recursos, aunque algunas condiciones afectan las dos cosas, dada la relación entre las decisiones sobre dónde vender y dónde producir.

**Expansión de ventas** La expansión de las ventas es quizá el factor más importante que motiva a las empresas a emprender negocios internacionales, porque suponen que más ventas producirán más utilidades. Por tanto, es vital para ellos decidir dónde es mejor realizar esas ventas.

Por supuesto, a los gerentes les gustaría tener cifras sobre las ventas pasadas y presentes por país correspondientes al tipo de producto que desean vender, pero dicha información tal vez no esté disponible, en especial si el producto es nuevo. En tales casos, una manera en que pueden hacer cálculos aproximados del potencial de mercado consiste en basar las proyecciones de lo que ha ocurrido con las ventas de un producto parecido o complementario. Por ejemplo, podrían proyectar las ventas de televisores de pantalla plana con base en las cifras de ventas de equipos de DVD.

Sin embargo, es probable que tampoco puedan conseguir estas cifras complementarias. Entonces, ¿qué pueden hacer? Pueden usar datos económicos y demográficos como potencial de ventas, en particular los datos históricos sobre otros países. Por ejemplo, la figura 12.4 muestra un ejemplo del consumo per cápita de aluminio en una muestra de países. La gerencia puede hacer un cálculo aproximado que la demanda de aluminio aumentará en todos los países a lo largo de la línea de tendencia conforme aumenta el PIB per cápita.

Asimismo, la demanda en Corea de ropa, cosméticos y automóviles ha aumentado casi a la par de lo que ocurrió cuando el PIB per cápita creció en otros países en años anteriores. De hecho, las empresas se expanden hacia mercados que experimentan gran crecimiento económico porque esperan que la demanda de sus productos aumente junto con ese crecimiento.

Desde luego, se deben examinar los indicadores relacionados directamente con los productos que se desea vender. Por ejemplo, si uno trata de vender productos de lujo, el PIB per cápita puede indicar muy poco. En cambio, lo que se necesita es conocer cuántas personas perciben ingresos por arriba de cierto nivel. Por ejemplo, el PIB per cápita de India es bajo,

#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

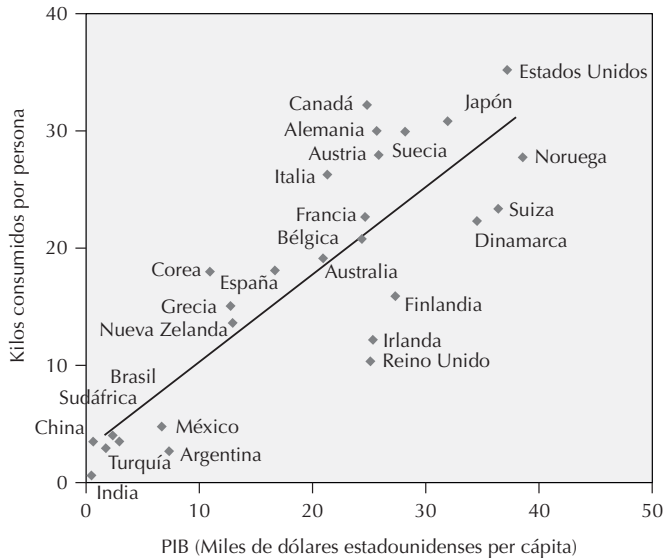
Al hablar de "Industria, estrategia y desempeño de la empresa" en el capítulo 11, nos centramos en la importancia del **valor** (la medida de la capacidad de vender los productos en más de lo que cuesta fabricarlos) en la **estrategia** de una empresa, y agregamos que "crear valor" es ante todo cuestión de satisfacer (e incluso superar) las expectativas de los clientes. Aquí señalamos la importancia de los dos factores (costo y necesidades de los clientes) para aprovechar las oportunidades en el extranjero.

La expectativa de un mercado grande y el crecimiento de las ventas es quizá el principal atractivo de una posible ubicación.

**FIGURA 12.4 Consumo de aluminio y PIB per cápita**

Cuando se traza un gráfico basado en el PIB per cápita, se obtiene una estimación bastante buena de la demanda per cápita de aluminio.

Fuente: Tomado de una presentación de Paul Thomas, Productos de Alcoa fabricados en América del Norte, 20 de abril de 2004: "Globalization and the Aluminum Market—Opportunities and Challenges", The Aluminum Association Inc., 2004, en [www.aluminum.org](http://www.aluminum.org) (se ingresó a la página el 29 de octubre de 2007).



pero hay suficientes millonarios en ese país para sustentar la venta de productos de gran lujo, como LMVH que vende los relojes Tag Heuer.

Además, aunque el producto o servicio no atraiga al cliente típico, se pueden buscar nichos dentro del mercado. Pollo Campero, una cadena de comida rápida con oficinas generales en Guatemala, y Gigante, el socio mexicano de Carrefour, incursionaron con éxito en Estados Unidos al establecerse únicamente en ciudades que tienen un número importante de habitantes centroamericanos y mexicanos.<sup>4</sup>

**Examen de las variables económicas y demográficas** Los siguientes son algunos de los factores principales que deben tomarse en consideración al examinar las variables económicas y demográficas:

- *Obsolescencia y salto progresivo de los productos.* Los consumidores en las economías en vías de desarrollo no necesariamente siguen las mismas pautas que los de los países de altos ingresos. Por ejemplo, en China, los consumidores hicieron un salto progresivo respecto al uso de teléfonos fijos, pasando de no tener teléfono a usar teléfonos celulares casi en exclusiva.<sup>5</sup>
- *Precios.* Si los precios de los productos esenciales son elevados, los consumidores pueden gastar más en estos productos de lo que podría esperarse con base en el ingreso per cápita y, por tanto, tienen menos dinero para realizar compras discrecionales. Los gastos de comida en Japón son superiores a lo que podría pronosticarse tanto con base en la población como en el nivel de ingreso, porque la comida es cara y los hábitos de trabajo fomentan comer fuera de casa.
- *Elasticidad del ingreso.* Una herramienta común para pronosticar el potencial total de mercado es dividir el porcentaje de cambio en la demanda del producto entre el porcentaje de cambio en el ingreso en un país determinado. Cuanto más cambia la demanda en relación con los cambios en el ingreso, tanto más elástica será la demanda. La demanda de productos de primera necesidad, como los alimentos, es generalmente menos elástica que la demanda de productos discrecionales, como los televisores de pantalla plana.
- *Sustitución.* Los consumidores en un país determinado pueden sustituir con mayor facilidad ciertos productos o servicios que los consumidores de otros países. Por ejemplo, hay

Las empresas deben tomar en consideración otras variables aparte del ingreso y la población cuando calculan la demanda potencial de sus productos en distintos países.

menos automóviles en Hong Kong de lo que podría esperarse con base en el ingreso y la población, porque las condiciones de hacinamiento hacen que el eficiente sistema de transporte público sea un sustituto deseable de los automóviles.

- *Desigualdad de ingreso.* Donde la desigualdad de ingreso es muy marcada, las cifras del PIB per cápita son, por lo general, bajas porque muchas personas tienen poco dinero que gastar. Esto oculta el hecho de que hay personas de ingresos medios y altos que tienen mucho dinero para gastar, como el ejemplo de las ventas de productos de lujo en India.
- *Factores culturales y gustos.* Los países con ingresos per cápita parecidos pueden tener diferentes preferencias respecto a los productos y servicios debido a los valores o los gustos. Por ejemplo, la enorme población hindú en India reduce el consumo de carne per cápita en ese país. Sin embargo, hay un gran nicho de mercado de indios que no son ni hindúes ni vegetarianos.
- *Existencia de bloques comerciales.* Aunque un país puede tener poca población y PIB reducido, su presencia en un bloque comercial regional da a la producción de ese país acceso a un mercado mucho mayor. Por ejemplo, Uruguay tiene un mercado interno pequeño, pero su producción tiene acceso exento de impuestos a otros tres países del Mercado Común del Sur (MERCOSUR).<sup>6</sup>

Dados todos los factores que acabamos de mencionar, los gerentes no pueden proyectar la posible demanda a la perfección. Sin embargo, si toman en consideración factores que pueden influir en la venta de sus productos, pueden hacer estimaciones viables que les ayudarán a reducir los estudios detallados a un número razonable.

**Adquisición de recursos** Las empresas emprenden negocios internacionales para conseguir recursos que no están suficientemente disponibles o que son demasiado caros en sus países de origen. Pueden comprar estos recursos de otra organización o establecer inversiones extranjeras para explotarlos. De todos modos, deben priorizar dónde pueden conseguir lo que quieren en las mejores condiciones.

Si desean adquirir un recurso escaso, están limitados, como es lógico, a los lugares que cuentan con él; por ejemplo, sólo se consigue petróleo en aquellos países que tienen reservas. Sin embargo, aun cuando el recurso se limite a unos cuantos países, hay mejores oportunidades en unos países que en otros. En el caso de las reservas petroleras, por ejemplo, hay diferencias en los costos de extracción, transporte e impuestos. Aunque las diferencias en costos son de suma importancia para las empresas que tratan de competir sobre todo en costos bajos, éstas también son importantes para las empresas que siguen estrategias de diferenciación.

Cuando se toman en consideración las diferencias en los costos, un recurso en particular puede ser primordial para industrias o empresas específicas, como el azúcar de bajo costo que ha llevado a los fabricantes estadounidenses de golosinas a producirlas en México, o la energía hidráulica de bajo costo que ha llevado a las empresas de aluminio a procesarlo en el noroeste de Estados Unidos y el suroeste de Canadá.

**Consideraciones de costos** Sin embargo, el costo total se compone de numerosos subcostos que es necesario tomar en cuenta. Muchos de éstos son específicos de una industria o empresa y deben examinarse en las visitas detalladas al lugar. No obstante, hay varios (*mano de obra, infraestructura, facilidad de transporte y comunicaciones e incentivos gubernamentales*) que aplican a una muestra grande de empresas. Los analizamos a continuación.

**MANO DE OBRA** Aunque la intensidad del capital crece en la mayoría de las industrias, la remuneración de la mano de obra sigue siendo un costo importante para la mayoría de las empresas. En el proceso de exploración, se examinan factores como el tamaño del mercado laboral, la remuneración de la mano de obra, los salarios mínimos, las prestaciones acostumbradas y obligatorias y los índices de desempleo para comparar el costo y la disponibilidad de la mano de obra.

Sin embargo, la mano de obra no es homogénea. Por ejemplo, si uno desea establecer un centro de atención telefónica de bajo costo, quizá necesite buscar personas que hablen ciertos idiomas. Por esta razón, los centros de atención telefónica que atienden el mercado estadounidense se localizan a menudo en Filipinas, donde hay muchas personas que hablan inglés, pero no en Senegal, donde muchas empresas francesas establecen centros de atención telefónica para atender a los mercados francófonos. O quizá se desee establecer un centro de investigación y desarrollo donde las cifras sobre graduados en ciencias e ingeniería pueden dar una idea aproximada de dónde están disponibles las competencias necesarias. De hecho,

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Recuerde el análisis de "Integración económica regional" en el capítulo 8, donde explicamos los **efectos dinámicos** de la integración: como señalamos, cuando se eliminan las barreras comerciales dentro de un bloque regional, el tamaño del mercado disponible para las naciones pequeñas que son miembros del bloque típicamente aumenta de manera espectacular.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 11 explicamos la **diferenciación** como la **estrategia** de ofrecer un producto con atributos únicos que lo hacen valioso para los clientes y por el cual están dispuestos a pagar un precio más alto. Este precio, por supuesto, tiene el propósito de cubrir los costos de fabricar el producto, pero la estrategia funciona sólo mientras los atributos hagan al producto suficientemente valioso como para justificar tanto el costo como el precio.

Los costos, en especial los de mano de obra, son un factor importante en las decisiones de producción y ubicación de las empresas.



Nuevos reclutas asisten a una sesión de capacitación en un centro de atención telefónica en Filipinas, uno de los lugares preferidos de las empresas cuyos clientes necesitan respuestas en inglés. El establecimiento de centros de atención telefónica en países en vías de desarrollo ha resultado ser una estrategia de ahorro en costos, pero los costos de mano de obra no pueden ser la única consideración de una empresa. La competencia en el idioma es también un factor importante.

muchas empresas han establecido en fechas recientes centros de investigación y desarrollo en China, Hungría, India e Israel por la disponibilidad de talento técnico a bajo costo.<sup>7</sup>

Si la fuerza laboral de un país carece de los niveles requeridos de destrezas específicas, una empresa tiene que capacitar, rediseñar la producción o aumentar la supervisión, todo lo cual es costoso. Tenga presente que también puede haber diferencias sectoriales y geográficas en las tarifas salariales dentro de los países. Por ejemplo, en México, los salarios del sector de neumáticos son mucho más altos que los salarios del sector industrial en general, y los salarios en la capital y otras ciudades grandes son más altos que en el resto del país.<sup>8</sup>

Más aún, deben buscarse las condiciones que pueden ocasionar cambios en la disponibilidad de la mano de obra y los costos. Por ejemplo, en el caso que cierra este capítulo, aprenderemos que en Sudáfrica, país que resulta atractivo para la inversión extranjera directa (IED) en muchos aspectos, alrededor de 21.5 por ciento de la población adulta está infectado con VIH, un problema que podría reducir drásticamente el número de trabajadores activos en los próximos 10 a 15 años.

Cuando las empresas se desplazan hacia países en vías de desarrollo para aprovechar las diferencias en los costos de mano de obra, sus ventajas pueden durar poco por una o más de estas tres razones:

- Los competidores siguen a los líderes a las áreas de bajos salarios.
- La ventaja de ser el primero en ingresar es escasa en este tipo de migración de la producción.
- Los costos aumentan rápidamente como resultado de presiones en los salarios o en los tipos de cambio.



Los problemas de infraestructura incrementan los costos de operación.

**INFRAESTRUCTURA** La infraestructura interna y los servicios sociales deficientes pueden invalidar fácilmente las diferencias en costos de los salarios. En muchos países en vías de desarrollo, la infraestructura es mala y poco confiable, lo que incrementa los costos de operación de las empresas.

Un ejemplo interesante de esto es el caso de Cadbury Schweppes en Nigeria. Los trabajadores pasaban horas todos los días tratando de ir y venir del trabajo en las calles congestionadas con el tránsito detenido, lo que los hacía menos productivos. La empresa, como muchas otras en Nigeria, usa sus propios generadores de energía a dos y media veces el costo de la energía poco confiable que se suministra al público. Esto es necesario no sólo para garantizar la continuidad de las líneas de ensamble, sino también para impedir que se echen a perder los productos alimenticios que fabrica. Debido a que las líneas telefónicas a menudo están descompuestas por días a la vez, Cadbury Schweppes debe enviar personal a visitar a clientes y proveedores. Cuando los productos están listos para entregarse, la empresa tiene que volver a enfrentar los caminos lentos y la congestión. Cuando el personal sale de la ciudad, estos caminos se encuentran en malas condiciones y el proceso de entrega se retrasa todavía más.<sup>9</sup>

La necesidad de coordinar producto, proceso, producción y venta influye en las decisiones de ubicación.

**FACILIDAD DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES** La ventaja para las empresas de situarse cerca de clientes y proveedores se relaciona con la infraestructura. Por ejemplo, las empresas con tecnologías que evolucionan con rapidez necesitan coordinar las tecnologías de producto, proceso y producción. En general, tratan de establecer la producción en lugares que les permitan coordinar muy bien estas actividades para acelerar la llegada de los nuevos productos al mercado y disminuir la oportunidad de imitarlos para los competidores.<sup>10</sup> Esto tiende a llevar más producción de este tipo de empresas a los países desarrollados, donde realizan la mayor parte de las actividades de investigación y desarrollo.

Otros dos factores afectan la ubicación cuando las empresas necesitan tener relaciones estrechas entre estas funciones. Primero, hay que considerar la distancia, que se correlaciona con el costo de los embarques y el tiempo que tardan en llegar; por tanto, un país aislado geográficamente, como Nueva Zelanda, no encaja fácilmente en la estrategia de integración global de una empresa porque los suministros enviados y la producción que sale de esas ubicaciones pueden ser inoportunos y costosos.<sup>11</sup> También hay ventajas de localizar las actividades en países que tienen pocas restricciones comerciales a causa de la reducción de los costos de los aranceles y la mejor garantía de que habrá un flujo continuo de componentes donde se necesitan.<sup>12</sup>

Por último, cuando las empresas producen lejos de sus mercados, es posible que dispongan de menos opciones satisfactorias de transporte. Por ejemplo, los fabricantes estadounidenses

Un camión con sobrecarga se dirige con lentitud al mercado en el oriente de la nación africana de Somalia. Para las empresas que tratan de hacer negocios en el extranjero, la mala infraestructura puede dar por resultado costos sustanciales de producción y distribución.



de juguetes, como Hasbro y Mattel, dependen de la producción asiática y transporte marítimo. Sin embargo, no podrían costear el servicio de carga aérea en caso de que estallara una huelga prolongada en las empresas navieras.<sup>13</sup>

Es posible que las empresas encuentren ventajas en estar situadas cerca de instituciones privadas y públicas, como bancos, empresas financieras, grupos de seguros, contadores públicos, empresas transportistas, agentes aduanales y oficinas consulares, todos los cuales realizan funciones internacionales. En este sentido, algunas empresas han trasladado sus oficinas centrales a otro país para estar más cerca de sus mercados y centros financieros.<sup>14</sup>

Por ejemplo, Halliburton trasladó sus oficinas corporativas y dirección general de Estados Unidos a Dubai en 2007 para estar más cerca de sus clientes y empleados. Si una empresa busca una plaza de producción que atienda las ventas en más de un país, la facilidad de introducir y sacar bienes del país es muy importante; así, es útil tomar en consideración la eficiencia de las instalaciones portuarias junto los tratados de liberación del comercio con otros países.<sup>15</sup>

**INCENTIVOS Y DESINCENTIVOS GUBERNAMENTALES** En la actualidad, la mayoría de los países tratan de conseguir inversión extranjera por los empleos que ésta crea, la competitividad que mejora y el impacto que tendrá en la balanza comercial. Por ejemplo, Japón publicó anuncios de página completa en el *Wall Street Journal* y el *Financial Times* a mediados de 2007 para invitar a empresas extranjeras a considerar a Japón como lugar conveniente para realizar inversiones.<sup>16</sup>

Debido a que los países compiten para atraer inversionistas, muchos ofrecen incentivos por medio de regulaciones o negociaciones que reducen los costos de operación de las empresas. Estos incentivos incluyen, por ejemplo, menos impuestos, capacitación de empleados, garantías de préstamos, préstamos a tasa de interés baja, exención de impuestos de importación y energía y transporte subsidiados. Las diferencias en las tasas impositivas son especialmente importantes para decidir dónde producir dentro de un bloque de comercio regional, en vista de que las empresas pueden atender toda la región desde cualquier país dentro del bloque. Este factor ayuda a explicar la reciente popularidad de Irlanda como emplazamiento dentro de la Unión Europea.

Al mismo tiempo, las empresas pueden empezar sus operaciones más pronto y con menos trámites en algunos países que en otros. Los estudios del Banco Mundial demuestran que los países difieren en términos de la facilidad o dificultad de iniciar un negocio, celebrar y hacer valer los contratos, contratar y despedir trabajadores, conseguir crédito y cerrar una empresa.<sup>17</sup> Las medidas gubernamentales pueden retrasar o impedir que las empresas lleven personal expatriado y puedan pasar las importaciones por la aduana de manera expedita.

Además, los países difieren tanto en transparencia legal como en corrupción. Un desincentivo se presenta cuando las empresas deben invertir demasiado tiempo en satisfacer las exigencias de las dependencias gubernamentales en asuntos como impuestos, condiciones laborales y cumplimiento de las leyes ambientales, cuando no están seguras de las consecuencias legales de sus actos y cuando se les puede exigir que paguen sobornos para ser competitivas.<sup>18</sup>

**UNA ADVERTENCIA** El desarrollo continuo de nuevas tecnologías de producción hace que las comparaciones de costos entre países sean más difíciles. Conforme aumenta el número de formas en que se puede fabricar el mismo producto, una empresa debe comparar el costo de producir con una participación grande de mano de obra en un país con salarios bajos con el de producir con intensidad de capital en un país con salarios altos. Por ejemplo, Volkswagen trasladó parte de la producción de Alemania a Eslovaquia y cambió de una línea de ensamble intensiva en capital, muy automatizada, a una fábrica intensiva en mano de obra, porque los bajos salarios eslovacos y la productividad elevada redujeron los costos en comparación con los de Alemania.<sup>19</sup> Una empresa podría tener que comparar el costo de la producción en gran escala que reduce los costos fijos por unidad al atender mercados de múltiples países con el costo de múltiples unidades de producción en menor escala que reducen los costos de transporte e inventario.

## RIESGOS

Toda decisión tomada por las empresas (o para el caso, toda decisión personal) implica sopesar oportunidades y riesgos. Por ejemplo, una empresa que busca mejorar las ventas no necesariamente tiene que ir al país que ofrece el más alto potencial de venta. Ni una empresa que busca activos se desplaza necesariamente a donde los activos son más baratos. En ambos

Las prácticas gubernamentales pueden aumentar o reducir los costos de las empresas.

## REVISIÓN DE CONCEPTOS

Demostramos en el capítulo 6 que si aplica la **teoría de proporciones de los factores** para determinar el mejor lugar para establecer una planta manufacturera, la empresa puede comparar la cantidad (y costo) de la maquinaria que necesitará en un lugar con el número (y costo) de personas que necesitará en otro.



casos, esto se debe a que los responsables de tomar las decisiones pueden percibir que los riesgos en esos lugares son demasiado altos.

**Factores que deben tomarse en consideración para analizar el riesgo** Tenga presente varios factores mientras analizamos los diferentes tipos de riesgo:

1. *Las empresas y sus gerentes difieren en sus percepciones de lo que es arriesgado, la tolerancia que tienen para correr riesgos, lo que esperan que deben ser los rendimientos según el riesgo que corren y la parte de los activos que están dispuestos a arriesgar.*<sup>20</sup>
2. *El riesgo de una empresa puede ser la oportunidad de otra.* Por ejemplo, las empresas que ofrecen soluciones de seguridad (por ejemplo, sistemas de alarma, servicios de vigilancia, seguro, armas) pueden encontrar sus mayores oportunidades de venta donde otras empresas encuentran sólo riesgos de operación.
3. *Hay medios por los que las empresas pueden reducir los riesgos, además de evitar ciertos lugares, como la contratación de seguros, pero todas estas opciones tienen costos que los responsables de las decisiones deben tomar en cuenta.*
4. *Hay intercambio de ventajas y desventajas con los riesgos.* Por ejemplo, evitar un país donde el riesgo político es alto puede volver más vulnerable a una empresa al riesgo competitivo si otra empresa obtiene buenas utilidades ahí. Por último, los rendimientos son generalmente más altos cuando el riesgo es mayor.

Aunque el análisis precedente pone énfasis en el carácter individual de la evaluación del riesgo, hay diversos factores que muchas empresas consideran importantes. Los hemos agrupado en tres categorías: políticos, monetarios y competitivos, que analizaremos en seguida.

#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Recuerde la definición presentada en el capítulo 3 de **riesgo político** como la posibilidad de que las decisiones, condiciones o acontecimientos políticos afecten el entorno de negocios de un país de maneras que costarían a los inversionistas parte o todo el valor de su inversión o los obligarían a aceptar tasas de rendimiento inferiores a las proyectadas.

**Riesgo político** Puede haber riesgo político debido a cambios en las opiniones y políticas de los líderes del gobierno, desórdenes civiles y animadversión entre el país anfitrión y otros países, en especial el país de origen de la empresa. El riesgo político puede causar la pérdida o daños en los bienes materiales, la interrupción de las operaciones y la necesidad de ajustarse a los cambios en las leyes que rigen las transacciones de negocios. El resultado puede ser costoso para las empresas.

Por ejemplo, hace poco, Unilever tuvo dificultades para atraer a ejecutivos extranjeros para trabajar en Pakistán debido a problemas de seguridad; Chiquita Brands pagó a terroristas de Colombia para proteger a sus empleados de ese país; en Venezuela se expropiaron las inversiones de las empresas petroleras, como Total; un hotel de Marriott fue bombardeado en Indonesia; y en Angola, Coca-Cola ha interrumpido servicios (protección policial de sus camiones y conexiones telefónicas).<sup>21</sup>

Los gerentes usan tres métodos para pronosticar el riesgo político: *análisis de las pautas pasadas, análisis de opiniones y examen de las condiciones sociales y económicas que podrían producir ese riesgo.*

**Análisis de pautas pasadas** Aunque las pautas pasadas del riesgo político influyen en las empresas, es problemático predecir el riesgo con base en ellas porque las circunstancias pueden cambiar para bien o para mal en lo que respecta a las empresas extranjeras. Además, la situación general oculta las diferencias en el riesgo político dentro de los países. Por ejemplo, con pocas excepciones, la toma de control de empresas por parte de algunos gobiernos ha sido muy selectiva y han afectado, sobre todo, las operaciones que tienen un efecto generalizado notorio en el país a causa de su magnitud o posición monopólica. De modo similar, el descontento que ocasiona daños a la propiedad y la interrupción de las provisiones o las ventas no pone en peligro las operaciones de todas las empresas extranjeras.

Esto puede deberse a la zona geográfica limitada donde ocurre el descontento. Por ejemplo, durante la guerra civil que condujo a la división de Yugoslavia, las empresas que operaban en Eslovenia escaparon a los daños que sufrieron las empresas en otras partes del país.

La toma de control de activos o el daño a la propiedad no significan necesariamente una pérdida total para los inversionistas. Los gobiernos anuncian la mayoría de las tomas de control con una declaración formal de su intención seguida por procesos legales para determinar la indemnización del inversionista extranjero. Las empresas pueden examinar los

Las empresas deben:

- Examinar los puntos de vista de los responsables de tomar las decisiones en el gobierno.
- Obtener una muestra representativa de opiniones.
- Usar análisis de expertos.

patrones de liquidaciones pasadas como indicador de si recibirán una indemnización y cómo se les pagará.

Además del valor contable de la inversión, otros factores pueden determinar la suficiencia (o insuficiencia) de la indemnización. Por un lado, la retribución puede ganar un rendimiento más bajo en otros lados. Por el otro, otros acuerdos (como los contratos de compra y administración) pueden generar beneficios adicionales para el inversionista original. Al analizar el riesgo político, los gerentes deben pronosticar la probabilidad de pérdidas si surgen problemas políticos.

**Análisis de opiniones** En virtud de que personas influyentes pueden cambiar los acontecimientos políticos futuros que afectan los negocios, los gerentes deben tener acceso a declaraciones hechas por los líderes políticos que están dentro y fuera del poder para determinar sus filosofías sobre los negocios en general, la participación extranjera en los negocios, los medios para efectuar cambios económicos y sus sentimientos hacia ciertos países. También deben estudiar las encuestas que muestran la probabilidad de que diferentes líderes accedan al poder político. La tecnología moderna ha mejorado el acceso a los periódicos y las transmisiones por televisión de las partes más importantes del mundo y, en ocasiones, los informes están disponibles casi al mismo tiempo que su publicación o transmisión original.

Tarde o temprano, los gerentes deben visitar los países preseleccionados para escuchar una muestra representativa de opiniones. Los funcionarios de embajadas y los empresarios extranjeros y locales son fuentes útiles de opiniones sobre la probabilidad y la dirección del cambio. Los periodistas, académicos, autoridades de nivel medio de los gobiernos locales y los líderes de los trabajadores generalmente revelan sus propias actitudes, las cuales reflejan a menudo las condiciones políticas cambiantes que pueden afectar al sector empresarial.

Las empresas pueden discernir las opiniones de manera más sistemática basándose en analistas expertos en un país, quienes podrían clasificarlo de acuerdo con ciertas condiciones políticas que podrían crear problemas para las empresas extranjeras, como la fractura de partidos políticos que ocasionaría cambios negativos en el gobierno.

Una empresa también puede basarse en servicios comerciales de evaluación del riesgo, de los cuales hay muchos. De hecho, las empresas se basan más en estos servicios que en los análisis de riesgo elaborados por ellas mismas, porque estos servicios ofrecen informes concisos que la gerencia a cargo de la toma de decisiones considera creíbles.<sup>22</sup>

**Examen de las condiciones sociales y económicas** Las condiciones sociales y económicas de un país pueden generar inestabilidad si grandes sectores de la población tienen aspiraciones insatisfechas. Los grupos frustrados pueden alterar las operaciones de las empresas convocando a huelgas generales y destruyendo bienes materiales y líneas de suministro. Por ejemplo, ésta ha sido la experiencia reciente en la región del delta del río Níger en Nigeria, donde grupos han atacado la propiedad de compañías petroleras extranjeras y han secuestrado a los empleados.<sup>23</sup> Los grupos descontentos también pueden sustituir a los líderes gubernamentales.

Además, los líderes políticos pueden conseguir apoyo del pueblo culpando de los problemas a los extranjeros y a las empresas extranjeras. Esto puede provocar boicots o cambios en las reglas para las empresas extranjeras, o incluso la expropiación de sus bienes. Sin embargo, no hay un consenso general respecto a lo que constituye condiciones peligrosas o cómo puede pronosticarse esta inestabilidad. La falta de consenso se ilustra por las diversas reacciones de las empresas a las mismas situaciones políticas.

Más que la estabilidad política en sí, la dirección del cambio en el gobierno parece ser muy importante. Pero incluso si una empresa pronostica con precisión la dirección del cambio en el gobierno que afectará a las empresas, seguirá habiendo incertidumbre respecto al tiempo que transcurrirá entre el cambio y sus consecuencias.

**Riesgo monetario** Las empresas pueden resultar afectadas tanto por las variaciones en los tipos de cambio o la posibilidad de retirar fondos de un país. A continuación examinaremos estos dos tipos de riesgos.

**Variaciones en el tipo de cambio** En cambio en el valor de una moneda extranjera es una espada de dos filos, dependiendo si uno va al extranjero a buscar ventas o recursos. Si lo que se busca son ventas, por ejemplo, en el caso de una empresa estadounidense que vende en India, el deterioro en el valor de la rupia ocasionará que las exportaciones a ese país sean menos competitivas, porque costará más rupias comprar los productos o servicios estadounidenses.

**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

Como explicamos en el capítulo 9, un **tipo de cambio** es el precio de una moneda; en el capítulo 10 analizamos algunas de las causas de las variaciones del tipo de cambio (incluidos los regímenes de **tipo flotante** y las tasas de interés) y explicamos diversos métodos para pronosticar los movimientos de los tipos de cambio (como centrarse en las tendencias de las variables económicas o las tendencias de los propios tipos de cambio).

Las empresas pueden aceptar un rendimiento menor a cambio de poder mover sus recursos financieros con mayor facilidad.

En este escenario, si la empresa estadounidense produce en India para atender el mercado indio, las mismas utilidades en rupias de India comprarán menos dólares estadounidenses y afectarán negativamente las utilidades de la empresa estadounidense. Sin embargo, si ésta busca activos de India, por ejemplo, personal indio para trabajar en un centro de atención telefónica, una caída del valor de la rupia disminuye el costo en dólares estadounidenses del personal. En el capítulo 10, explicamos las principales maneras de pronosticar las variaciones en los tipos de cambio. Algunos factores que las empresas pueden usar para comparar países a grandes rasgos son las tendencias en los tipos de cambio, la inflación y los déficits de comercio exterior.

**Movilidad de los fondos** Si una empresa desea invertir en el extranjero, la posibilidad de retirar los fondos del país es un factor importante en la comparación de los países. Una teoría que ayuda a explicar esto es la **preferencia por la liquidez**, que es muy parecida a la teoría de opciones, según la cual los inversionistas normalmente desean que parte de sus tenencias sean activos muy líquidos, por los cuales están dispuestos a recibir un rendimiento más bajo. En parte, la liquidez es necesaria para efectuar pagos de corto plazo, como el pago de dividendos; en otra porción, para cubrir contingencias inesperadas, como el acopio de materiales si una huelga amenaza el abasto, y en otra parte, para desplazar fondos a oportunidades más rentables, como la compra de materiales a precios de descuento durante una disminución temporal de precios.<sup>24</sup> La liquidez comparativa entre países varía por la actividad de los mercados de capitales y el control monetario gubernamental.

En ocasiones, las empresas desean vender todas o parte de las acciones que tienen en una instalación extranjera para poder usar los fondos en otros menesteres. Sin embargo, la capacidad para encontrar compradores depende en parte de la existencia de un mercado de capitales local, en especial si el inversionista desea vender acciones en una bolsa de valores local. Por ejemplo, el conglomerado mexicano Grupo Carso vendió su participación en CompUSA, un proceso que se facilitó no sólo por las utilidades potenciales de CompUSA, sino también por el mercado de capitales que está muy desarrollado en Estados Unidos. En consecuencia, al comparar países, es conveniente incluir la existencia de un mercado bursátil activo como una variable favorable.

Si el gobierno restringe la conversión de fondos (en el momento de escribir este texto, por ejemplo, algunos países, como China, India, Tailandia y Venezuela tienen diversos grados de control monetario), el inversionista extranjero se verá obligado a gastar algunas utilidades o el producto de la venta de acciones en el país anfitrión. Por tanto, no es sorprendente que, en igualdad de condiciones, los inversionistas prefieran los países que tienen monedas fuertes, donde hay pocas probabilidades de que se instituyan controles cambiarios.

## ¿Importa la geografía?

Con la madre naturaleza no se juega

Un tsunami de enormes proporciones azotó el sur de Asia a finales de 2004. Poco después, se produjo un brote del mortal virus Marburg en Angola. Estos sucesos pusieron de relieve la vulnerabilidad global a los desastres naturales y las enfermedades transmisibles. Cada año, alrededor de 130 millones de personas se exponen al riesgo de un terremoto, 119 millones a peligros de ciclones tropicales, 196 millones a inundaciones catastróficas y 220 millones a la sequía. En promedio, se registran 184 muertes al día a causa de desastres naturales. Además, ocasionan daños físicos en las plantas industriales, cosechas, inventarios e infraestructura, que producen efectos negativos en los negocios.

Estos desastres naturales se distribuyen de forma irregular en el mundo. Por ejemplo, en Irán, Afganistán e India existen muchos riesgos de que se produzcan terremotos, y algunos estados africanos son muy vulnerables a la sequía. El Programa de Desarrollo de las Naciones

Unidas ha publicado un índice de riesgo de desastre (IRD) que muestra el nivel relativo de exposición física al riesgo de desastres naturales por país.<sup>25</sup>

Aunque sólo 11 por ciento de las personas expuestas a estos desastres viven en los países más pobres del mundo, estos países registran 55 por ciento de las muertes porque tienen mucha gente que vive en viviendas mal construidas y no cuenta con asistencia médica adecuada. Asimismo, muchos pobladores rurales han emigrado hacia las zonas urbanas de los países en vías de desarrollo y se han asentado en laderas y barrancos peligrosos que están mal equipados para hacer frente a terremotos y ciclones. Por ejemplo, cuando el huracán Mitch azotó Honduras en 1998, dejó 10,000 muertos, 20,000 desaparecidos y 2.5 millones de personas necesitadas de ayuda urgente.<sup>26</sup> El pronóstico inquietante es que el crecimiento urbano más acelerado está teniendo lugar en los países en vías de desarrollo.

¿Qué tiene que ver esto con los emplazamientos internacionales de las empresas? Los acontecimientos

catastróficos pueden trastornar los mercados, la infraestructura y la producción, causar daños en los bienes de la empresa y lesionar al personal. Aunque son más devastadores en las zonas más pobres del mundo, los sucesos que tienen lugar en áreas de altos ingresos también pueden causar estragos en los suministros globales. Por ejemplo, el terremoto de Kobe en Japón trastornó la producción mundial de la industria de computadoras, porque creó escasez de semiconductores.<sup>27</sup>

Por tanto, los sucesos naturales crean riesgos de operación y costos adicionales para asegurarse contra ellos. A su vez, las aseguradoras tienen ante sí el reto de calcular la probabilidad y el costo de estos sucesos.

La Organización Mundial de la Salud ha creado un atlas mundial de enfermedades infecciosas.<sup>28</sup> Muchas de estas enfermedades se producen donde las instalaciones médicas son muy deficientes, debido a la asociación de estas enfermedades con la pobreza.

También se relacionan con los desastres naturales. Por ejemplo, los brotes de cólera y malaria se presentan con mayor frecuencia después de inundaciones. Por tanto, tienden a seguir patrones geográficos. Por ejemplo, la malaria mata alrededor de 2 millones de personas al año, sobre todo en África, donde Sasol Petroleum tuvo que instalar una clínica en Mozambique para tratar a sus trabajadores.<sup>29</sup>

Los efectos debilitadores impactan la participación y la expectativa de vida de la población trabajadora. A su vez, son costosos para las empresas. Además, las empresas dudan en enviar a su personal a zonas epidémicas. Por ejemplo, durante el brote en Asia del síndrome respiratorio agudo grave en Asia, varias empresas (como Wal-Mart, Gap, Liz Clairborne y Kenneth Cole) prohibieron los viajes de sus empleados a los países afectados, con lo que resultaron afectados sus programas de compras y control de calidad.<sup>30</sup> ●

**Riesgo competitivo** La comparación del probable éxito entre países depende en buena medida de las medidas que adopten los competidores. A continuación, examinaremos cuatro factores competitivos que deben tomarse en consideración para comparar los países: *incompatibilidad de las operaciones, distribución del riesgo, seguir a competidores o clientes y adelantarse a los competidores.*

**Compatibilidad de las operaciones** Las empresas que tienen operaciones en el extranjero por lo general encuentran ambientes con los que están poco familiarizados, por lo cual se crean riesgos de operación en relación con las empresas locales. Por tanto, las empresas prefieren operar en entornos que perciben más familiares para ellos. Conforme una empresa adquiere experiencia en la operación de un país específico o en países similares, mejora su evaluación de los consumidores, competidores y acciones gubernamentales, reduciéndose así la incertidumbre.

De hecho, las empresas extranjeras tienen un índice de supervivencia más bajo que las empresas locales durante muchos años después de haber iniciado operaciones, situación que se conoce como **desventaja de ser extranjero**. Sin embargo, las empresas extranjeras que se informan sobre su nuevo entorno y superan los problemas iniciales tienen índices de supervivencia comparables a los de las empresas locales en años posteriores.<sup>31</sup>

Este concepto ayuda a explicar por qué, por ejemplo, las empresas estadounidenses han dado mayor prioridad e importancia a Canadá y el Reino Unido que lo que indicarían las variables de riesgo y oportunidad que hemos analizado hasta el momento. En resumen, los gerentes se sienten más cómodos haciendo negocios en un idioma, cultura y sistema jurídico parecidos a los propios.<sup>32</sup> Las semejanzas idiomáticas y culturales también contribuyen a mantener los costos y riesgos de operación en un nivel bajo debido a la mayor facilidad para entender a los empleados y clientes.

Por último, la semejanza económica influye en dónde se establecerán las operaciones iniciales en el extranjero. Tanto Canadá como el Reino Unido tienen PIB per cápita alto, parecido al de Estados Unidos, lo que indica una probable demanda de productos creados por primera vez para el mercado estadounidense. Así, al comparar países, es conveniente tener en cuenta la semejanza con el propio país en términos de cultura y nivel económico.

Los gerentes también deben tratar de asegurarse de que las políticas y normas de los países les permitan aprovechar sus ventajas competitivas con eficacia. Por ejemplo, Blockbuster fracasó en Alemania porque no pudo duplicar la exitosa fórmula que utiliza en otras partes, donde depende de las rentas de las noches, los domingos y días festivos, cuando la gente decide en el último minuto alquilar una película. Pero las leyes de Alemania impidieron a Blockbuster operar en esos horarios. Además, Blockbuster crea un ambiente en sus tiendas que atrae a toda la familia. Sin embargo, los consumidores de Alemania prefieren

Las empresas se sienten muy atraídas hacia países que:

- Tienen una ubicación cercana.
- Comparten el mismo idioma.
- Tienen condiciones de mercado similares a las de sus países de origen.

#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al hablar de "Distancia cultural" en el capítulo 2, observamos que cuando dos países son parecidos en el aspecto cultural, la empresa espera por lo general menos diferencias, y debe hacer menos ajustes, cuando traslada las operaciones de uno a otro. Aquí señalamos que la semejanza económica a menudo fomenta las mismas condiciones de compatibilidad.

ver las películas de entretenimiento familiar en un cine y alquilar películas pornográficas en las tiendas de vídeo.<sup>33</sup>

Las empresas también pueden dar preferencia a lugares donde les permitirán operar con tipos de productos, tamaños de plantas y prácticas de operación familiares para sus gerentes. Al examinar los sitios, los equipos que incluyen personal con formación en cada área funcional (marketing, finanzas, personal, ingeniería y producción) tienen más probabilidades de descubrir la mejor adecuación con los recursos y objetivos de sus empresas.

Las empresas también toman en cuenta la disponibilidad local de los recursos en relación con sus necesidades. Muchas operaciones extranjeras exigen recursos locales, un requisito que puede restringir gravemente la viabilidad de determinados lugares. Por ejemplo, la empresa puede necesitar encontrar personal local o un socio local viable que entienda su tipo de negocio y tecnología. O puede necesitar sumar capital local a lo que está dispuesta a invertir.

**Distribución del riesgo** Las empresas que operan en varios países pueden compensar sus ventas y utilidades, lo cual les da una ventaja competitiva para recaudar fondos. Dicha práctica reduce los riesgos sin disminuir necesariamente el valor para los accionistas.<sup>34</sup> Dicha estrategia es, en muchos sentidos, contraria a los que acabamos de explicar sobre las preferencias por países similares al de origen. Esto se debe a que la diversificación geográfica lleva a las empresas a países cuyas economías están muy poco correlacionadas.

Las empresas pueden protegerse aún más contra los efectos de los cambios en el valor de la moneda si se establecen en países cuyos tipos de cambio no tengan una correlación cercana.<sup>35</sup> También pueden reducir el riesgo de perder a proveedores o clientes fundamentales extendiendo el alcance geográfico de unos o ambos. Por último, las empresas pueden equilibrar las operaciones en países de bajo rendimiento y poco riesgo con operaciones en países que ofrecen alto rendimiento y riesgo elevado para mejorar su desempeño.

**Seguir a competidores o a clientes** Los gerentes pueden abarrotar deliberadamente un mercado para impedir que los competidores adquieran ventajas que podrían usar para mejorar su posición competitiva en otras partes, situación que se conoce como **reacción oligopólica**.<sup>36</sup> Por ejemplo, China tiene ahora más fabricantes de automóviles que cualquier otro país, muchos más de lo que los analistas del mercado automotriz creen que el mercado puede sustentar.<sup>37</sup>

Por otro lado, las empresas pueden adquirir ventajas si se establecen donde se encuentran los competidores. Para empezar, es posible que los competidores hayan llevado a cabo la costosa tarea de evaluar las plazas, por lo que un seguidor puede “viajar gratis” a expensas de los primeros, por así decirlo. Al hacerlo, evitan el peligro que “el primero en llegar a la playa recibe los disparos”. Más aún: hay grupos de competidores (en ocasiones denominados aglomeraciones) en diversas ubicaciones; recuerde todas las empresas de cómputo ubicadas en Silicon Valley en California. En fechas más recientes, cientos de empresas de tecnología informática de vanguardia, procedentes de todo el mundo, se han establecido en Dubai.<sup>38</sup>

Estos grupos atraen a múltiples proveedores y a personal con competencias especializadas. También atraen a compradores que desean comparar a los posibles proveedores, pero que no quieren recorrer grandes distancias. Las empresas que operan en el área donde se ubican los grupos pueden obtener mejor acceso a la información sobre nuevos desarrollos porque frecuentemente están en contacto con personal de otras empresas.<sup>39</sup>

También hay ventajas de seguir a los clientes a un mercado. Por ejemplo, Bridgestone Tires era un importante proveedor de las empresas fabricantes de automóviles en Japón. Cuando dichas empresas japonesas establecieron armadoras en Estados Unidos, Bridgestone también incursionó en el mercado estadounidense. Primero, el historial de Bridgestone con los fabricantes japoneses de automóviles, como Toyota, le daban una ventaja sobre otros fabricantes de neumáticos en Estados Unidos. Segundo, si otro fabricante de neumáticos estableciera una relación fuerte con Toyota en Estados Unidos, podría usar esta experiencia como trampolín para debilitar la posición de Bridgestone en otros lugares.

**Adelantarse a la competencia** Para tratar de reducir el riesgo competitivo, una empresa puede tratar de posicionarse firmemente en los mercados antes de que los competidores lo hagan, o evitar del todo a los competidores fuertes. La ventaja innovadora de una empresa

En términos de competencia, algunas estrategias diferentes implican ir:

- Primero, donde es más factible que las empresas locales participen en el mercado como competidores.
- A mercados en los que los competidores aún no han entrado.
- Donde existen grupos de competidores.



**FIGURA 12.5 Donde ningún competidor ha ido antes**

Fuente: Copyright Martha Murphy, CartoonResource.com.



“Quizá existe una buena razón por la que nadie ha incursionado en este mercado”.

puede durar poco tiempo. Aunque tenga un plazo de liderazgo considerable sobre sus competidores, este plazo puede variar entre mercados.

Una estrategia para explotar las ventajas innovadoras temporales se conoce como **rezago de imitación**. Para seguir esta estrategia, una empresa se desplaza primero a los países donde es muy probable que los competidores locales alcancen la ventaja innovadora.<sup>40</sup> Los países que tienden a ponerse al día con mayor rapidez son aquellos cuyas empresas invierten mucho en tecnología y cuyos gobiernos ofrecen poca protección a los derechos de propiedad intelectual del innovador extranjero.

Las empresas también pueden formular estrategias para evitar la competencia excesiva, en lugar ir a donde ésta se localiza. Por ejemplo, PriceSmart, un operador de descuento, tiene todas sus tiendas estilo almacén fuera de su país de origen (Estados Unidos), y ha logrado captar mercados de América Central, el Caribe y Asia que se consideran demasiado pequeños para atraer competidores como Wal-Mart y Carrefour.<sup>41</sup> Sin embargo, como indica la figura 12.5, los competidores tienden a notar si las plazas son buenas o no.

En el caso introductorio, mostramos cómo Carrefour trata de ingresar a mercados de crecimiento antes que sus principales competidores. Las razones, como vimos, son claras: al ser el primer competidor importante en un mercado, Carrefour puede conseguir con más facilidad a los mejores socios, las mejores ubicaciones y los mejores proveedores, una estrategia para adquirir la **ventaja del primero que actúa**. Otra ventaja de ser el primero en un mercado es el potencial de entablar relaciones sólidas con el gobierno, como Volkswagen en China y Lockheed en Rusia.<sup>42</sup>

## Recopilación y análisis de datos

Las empresas llevan a cabo la investigación de negocios para reducir la incertidumbre en los resultados de sus decisiones y evaluar el desempeño operativo. La investigación tiene como propósito responder preguntas como éstas: “¿Es posible contratar personal calificado?” “¿El ambiente económico y político permiten prever nuestro futuro, dentro de lo razonable?” “¿Nuestros distribuidores sirven a suficientes cuentas?” Y “¿cuál es nuestra participación en el mercado?”

Desde luego, la información ayuda a los gerentes a mejorar el desempeño de su empresa. Sin embargo, raras veces obtienen toda la información que necesitan debido a las limitaciones de tiempo y costo. Por tanto, los gerentes deben comparar los costos estimados de la información con los probables beneficios que la información generará en cuanto a la ganancia de ingresos o el ahorro de costos.



La información es necesaria en todos los niveles de control.

Las empresas deben comparar el costo de la información con su valor.



Las inexactitudes de la información se deben a:

- La incapacidad de recopilar y analizar datos.
- Información deliberadamente errónea.
- Exclusión de actividades ilegales o que no se relacionan con el mercado.

## ALGUNOS PROBLEMAS CON LOS RESULTADOS Y LA INFORMACIÓN

La ausencia, obsolescencia e imprecisión de la información en muchos países hacen que gran parte de la investigación sea costosa y difícil. Aunque existen problemas en todas partes, éstos son más graves en los países en vías de desarrollo. En seguida analizaremos los dos problemas básicos: información imprecisa y problemas de comparación en la información de diferentes países.

**Información imprecisa** En general, existen cinco razones básicas por las que la información publicada puede ser imprecisa:

1. Los recursos gubernamentales limitan la recopilación de datos precisos.
2. Los gobiernos pueden publicar intencionalmente información errónea.
3. Los encuestados proporcionan información falsa a los recopiladores de datos.
4. Los datos oficiales pueden incluir sólo actividades de mercado declaradas y legales.
5. Se puede usar metodología deficiente.

**Recursos limitados** Los países en vías de desarrollo cuentan con recursos tan limitados que necesariamente se otorga prioridad a otros proyectos en el presupuesto nacional. Los líderes de un país pobre podrían preguntarse: ¿para qué recopilar cifras precisas sobre el índice de alfabetización si el mismo desembolso se puede usar para construir escuelas que mejoren ese índice? Incluso si hacen hincapié en recopilar información precisa, los factores económicos también obstaculizan la recuperación de registros y el análisis porque puede no haber fondos suficientes para comprar el equipo de cómputo más reciente y capacitar a la gente para que lo use. El resultado es que puede haber lagunas en la información confiable y oportuna.

**Información falsa o errónea** De igual importancia para el investigador es la publicación de información falsa o intencionalmente errónea, diseñada para engañar a funcionarios gubernamentales de alto nivel, a la gente común del país, o a empresas e instituciones en el extranjero. Por ejemplo, una investigación interna realizada en la Oficina Nacional de Estadísticas de China encontró más de 60,000 casos de tergiversaciones estadísticas que distorsionaban cifras tan importantes como el PIB, el crecimiento económico y el uso de la energía.<sup>43</sup>

Aunque el gobierno y las organizaciones privadas no publiquen intencionalmente declaraciones falsas, muchas organizaciones pueden ser tan selectivas en la información que publiquen que crean falsas impresiones. Por lo tanto, es recomendable que los gerentes consideren cuidadosamente la fuente de dicho material a la luz de posibles motivos o sesgos.

Los factores culturales afectan las respuestas. La desconfianza en cuanto al uso de la información puede hacer que los encuestados respondan incorrectamente, sobre todo si las preguntas sondan detalles financieros o cualquier otra cosa que los encuestados consideren privada. Por ejemplo, muchas cifras gubernamentales se recopilan por medio de cuestionarios, como los que se usan en Estados Unidos para calcular los viajes internacionales y los gastos del turismo. La gente puede no manifestar sus gastos reales, en especial si no declararon el verdadero valor de las compras en el extranjero en los formularios aduanales de entrada.

**Dependencia de actividades de mercado y legales** Otras distorsiones pueden deberse a que las cifras de ingresos que se publican a nivel nacional incluyen sólo actividades de mercado declaradas y legales. En consecuencia, los ingresos ilegales de actividades como tráfico de drogas, robo, soborno y prostitución no se incluyen en cifras de ingresos nacionales, o aparecen en otros sectores económicos debido al lavado de dinero. Las cifras de contrabando no aparecen en las estadísticas oficiales de comercio y pueden ser considerables. Por ejemplo, se calcula que cada año se roban y envían al extranjero petróleo nigeriano con valor de aproximadamente 3,000 millones de dólares. Por último, muchas actividades económicas, como los pagos en efectivo por los servicios de inmigrantes ilegales o para evadir el pago de impuestos sobre la renta, también pueden ser significativas.<sup>44</sup>

**Metodología de investigación deficiente** Finalmente, muchas imprecisiones se deben a deficiencias de los investigadores en la recopilación y análisis de la información tanto dentro

como fuera del gobierno. Con mucha frecuencia, se sacan generalizaciones extensas a partir de muy pocas observaciones, muestras no representativas y cuestionarios mal diseñados.

**Información no comparable** Los países publican censos, cifras de producción, estadísticas de comercio y cálculos anuales para distintos periodos. Por lo tanto, las empresas necesitan comparar las cifras del país extrapolándolas de esos diferentes periodos.

También existen muchas diferencias de definición entre países. Por ejemplo, una categoría al parecer tan básica como el “ingreso familiar” puede incluir sólo a la familia nuclear (padres e hijos) en algunos países, pero a la familia extendida (la familia nuclear más los abuelos, tíos y sobrinos) en otras partes. Incluso si se usa la misma definición, las diferencias en el tamaño de la familia distorsionan las comparaciones.

De modo similar, algunos países definen la alfabetización como cierto nivel mínimo de escolaridad formal, otros como el logro de ciertos niveles específicos y otros más como simplemente la capacidad de una persona para leer y escribir su nombre. Además, se pueden publicar porcentajes en relación con la población adulta (usando diferentes edades para la adultez) o la población total. Las normas de contabilidad, como la depreciación, también difieren, dando como resultado cifras no comparables del producto nacional neto.

Las cifras sobre el ingreso nacional son particularmente difíciles de comparar debido a las diferentes actividades que se llevan a cabo fuera de la economía de mercado; por ejemplo, dentro del hogar, las cuales no se reportan en las cifras de ingreso. La medida en que la gente de un país produce para su propio consumo (por ejemplo, cultiva verduras, prepara alimentos en casa, cose ropa o corta el cabello) distorsiona las comparaciones con otros países donde distintas proporciones de personas compran estos productos o servicios.

Otro problema de comparación concierne a los tipos de cambio, los cuales deben usarse para convertir la información financiera de los países en alguna moneda corriente. Una revaluación de 10 por ciento del yen japonés frente al dólar estadounidense dará como resultado un aumento de 10 por ciento del PIB per cápita de los habitantes japoneses cuando las cifras se registren en dólares. ¿Significa esto que los japoneses son repentinamente 10 por ciento más ricos? Obviamente no, porque usan aproximadamente 85 por ciento de sus ingresos en yenes para realizar compras en yenes en la economía japonesa; así, no tienen poder adquisitivo adicional en el 85 por ciento de lo que compran. Incluso si se pasan por alto las variaciones en los tipos de cambio, el poder adquisitivo y los niveles de vida son difíciles de comparar porque los costos cambian mucho por el ambiente y los hábitos. Los tipos de cambio, aunque se use la paridad del poder adquisitivo, son medios imperfectos para comparar los datos nacionales sobre ingreso.

Los problemas en la comparación de la información surgen por:

- Diferencias en las definiciones y los años base.
- Distorsiones en las conversiones monetarias.

## FUENTES EXTERNAS DE INFORMACIÓN

Aunque se necesita información para tomar decisiones de ubicación, es imposible incluir una lista completa de fuentes de información, ya que sencillamente son demasiadas. Lo más probable, por lo menos para propósitos de exploración, es que el lector recurrirá a Internet para recopilar la mayor parte de la información, usando motores de búsqueda en los que sólo hay que escribir palabras o frases clave para encontrar información sobre variables fundamentales. Algunas búsquedas lo llevarán a información gratuita y otras lo remitirán a servicios por los que es necesario pagar. El análisis siguiente destaca los tipos principales de fuentes de información en cuanto a su totalidad, confiabilidad y costo.

**Informes individualizados** Las empresas de investigación de mercados y consultoría de negocios llevan a cabo estudios a cambio de honorarios en la mayoría de los países. Por lo general, son la fuente de información más costosa porque su carácter individualizado impide prorratarlos entre varias empresas. Sin embargo, el hecho de que una empresa pueda obtener la información específica que desea, hace que el gasto valga la pena.

**Estudios especializados** Algunas organizaciones de investigación preparan y venden estudios relativamente específicos a costos mucho más bajos que los estudios individualizados. Estos estudios especializados se publican a veces como directorios de las empresas que operan en determinado lugar, quizá con información financiera o de otro tipo sobre las empresas. También pueden ser sobre los negocios que se conducen en ciertos lugares, formas de negocios o productos específicos.

**Empresas de servicio** La mayoría de las empresas que proporcionan servicios a clientes internacionales (por ejemplo, bancos, empresas de transporte y bufetes contables) publican informes. Estos informes generalmente están dirigidos a la conducción de negocios en un área determinada o a algún tema específico de interés general, como una ley fiscal o de marcas registradas. Como las empresas de servicio tratan de llegar a un mercado amplio de empresas, sus informes tienden a ser más o menos generales, aunque proporcionan información básica útil. Algunas empresas de servicio ofrecen también opiniones informales sobre detalles, como la reputación de posibles socios comerciales y los nombres de las personas con las que se puede establecer contacto en una empresa.

**Oficinas gubernamentales** Los gobiernos y sus dependencias constituyen otra fuente de información. Los informes estadísticos de diferentes países varían en cuanto a tema, cantidad y calidad. Cuando un gobierno u oficina gubernamental desea estimular la actividad de negocios extranjera, la cantidad y el tipo de información que ofrece puede ser considerable. Por ejemplo, el Departamento de Comercio de Estados Unidos recaba noticias y regulaciones de otros países. Difunde información específica sobre la ubicación de productos en el National Trade Data Bank (NTDB), y sus representantes también ayudan a concertar citas con empresarios en el extranjero.

**Organizaciones y oficinas internacionales** Muchas organizaciones y oficinas están apoyadas por más de un país. Entre ellas están la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización Mundial de Comercio (OMC), el Fondo Monetario Internacional (FMI), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Unión Europea (UE). Todas estas organizaciones tienen grandes equipos de investigación que recopilan estadísticas básicas y preparan informes y recomendaciones relacionados con tendencias y problemas comunes. Sin embargo, hay que tener presente que estas organizaciones dependen de los gobiernos nacionales que les proporcionan los datos que usan. Muchos de los bancos de desarrollo internacionales ayudan incluso a financiar estudios de viabilidad de inversión.

**Asociaciones gremiales** Las asociaciones gremiales relacionadas con diversas líneas de productos reúnen, evalúan y difunden una amplia variedad de información sobre cuestiones técnicas y competitivas de sus industrias. Muchos de estos datos están disponibles en las publicaciones especializadas de estas asociaciones; otros pueden o no estar disponibles a personas y entidades que no pertenecen a la asociación.

**Empresas de servicios de información** Varias empresas ofrecen servicios de obtención de información que mantienen bases de datos de cientos de fuentes distintas, incluidas muchas de las ya descritas. A cambio de una cuota, o en ocasiones de manera gratuita en bibliotecas públicas, una empresa puede obtener acceso a estos datos computarizados y solicitar la impresión inmediata de los estudios de su interés.

## GENERACIÓN INTERNA DE DATOS

Es posible que las empresas multinacionales (EMN) tengan que efectuar por su cuenta muchos estudios en el extranjero. En ocasiones, el proceso de investigación puede consistir nada más en observar detenidamente y hacer muchas preguntas. Los investigadores pueden ver qué tipo de mercancía está disponible, quién compra y dónde lo hace, así como descubrir los puntos de distribución y la competencia.

En algunos países, por ejemplo, la competencia en la ropa confeccionada puede ser entre costureras que trabajan en casas particulares más que de comerciantes minoristas. La correspondiente a aspiradoras puede provenir de empleados domésticos que limpian con trapeadores más que de otros fabricantes de aparatos electrodomésticos. La mercancía de contrabando, que se vende subrepticamente, puede competir con bienes producidos en la localidad. Los métodos de análisis tradicionales no revelarían dichos factores.

En muchos países, incluso los banqueros tienen que confiar más en las reputaciones de sus clientes que en sus estados financieros. Las preguntas hábiles pueden dar resultados muy interesantes, aunque no siempre es posible plantearlas. Por ejemplo, el descontento político y la falta de teléfonos pueden inhibir un muestreo de personas.<sup>45</sup>

Con frecuencia, una empresa debe ser extremadamente imaginativa, muy observadora o ambas cosas. Por ejemplo, un fabricante de refrescos deseaba determinar su participación en el mercado mexicano en relación con la de sus competidores. La gerencia no pudo hacer cálculos confiables desde los puntos finales de distribución, porque las ventas estaban demasiado extendidas. Así que la empresa consideró dos alternativas, que resultaron viables: el fabricante de las tapas de botellas reveló el número de tapas que vendió a cada uno de sus clientes y los clientes proporcionaron información sobre las importaciones de concentrados de bebidas gaseosas de cada competidor.

### Punto Contrapunto

¿Las empresas deberían abstenerse de invertir en zonas violentas?

**Punto** **Sí**, como ejecutivo de una EMN, mi opinión es que deben abstenerse. Por casualidad, las empresas han ampliado sus operaciones en el ámbito internacional mientras estallaba la violencia en contra de ellas. Ya no sólo tenemos que preocuparnos por quedar atrapados en el fuego cruzado entre grupos militares contrarios. Los grupos que se oponen a la globalización quieren dañar a nuestro personal e instalaciones. Estos grupos nos ven como blanco fácil de extorsión y por ello amenazan con lastimar o secuestrar a nuestro personal. Otros más están en contra de los extranjeros, sin importar los objetivos que éstos puedan perseguir. Por ejemplo, uno de estos grupos en Afganistán asesinó a cinco miembros del personal de Médicos sin fronteras, que estaban en el país para atender a los enfermos y heridos.

Al mismo tiempo, cada vez es mayor el riesgo de quedar atrapado en el fuego cruzado. El tráfico de armas se ha incrementado y se han reducido los precios de éstas, no sólo para los revolucionarios, sino también para narcotraficantes, contrabandistas de personas y delincuentes implicados en lavado de dinero.<sup>46</sup> Como EMN, no podemos evitar llamar la atención, y esta notoriedad nos vuelve vulnerables.

En esencia, si tenemos inversiones directas en lugares donde el riesgo de violencia es grande, ponemos en riesgo a nuestro personal, sobre todo a los que son extranjeros en esos países. Aunque el personal local puede correr menor riesgo de que lo secuestren, por ejemplo, la experiencia demuestra que tampoco son inmunes.

Además, para operar en estas zonas de riesgo, tenemos que mandar personal extranjero. Algunos van como gerentes o técnicos en comisiones de trabajo prolongadas. Otros deben ir en viaje de negocios, por ejemplo, para auditar libros, asegurar el control de calidad y ofrecer asesoría al personal, y todo esto requiere visitas en el lugar. Los peligros no están exentos de consecuencias. Se registran alrededor de 8,000 secuestros al año, muchos en contra de trabajadores extranjeros y sus familias. Por ejemplo, hubo más de 200 secuestros denunciados de trabajadores extranjeros en Nigeria en el año y medio anterior a mediados de 2007.<sup>47</sup>

Sencillamente no es ético colocar a nuestros empleados en esas situaciones. Desde luego, no obligamos a la gente a ir a

(continúa)

**Contrapunto** **No**, donde existe riesgo, casi siempre hay recompensas. Las empresas no deben rehuir las zonas de violencia. Las empresas siempre han corrido riesgos y los empleados siempre han ido a zonas de riesgo. En el siglo diecisiete, los emigrantes que llegaron a lo que hoy es Estados Unidos, India y Australia encontraron enfermedad y poblaciones nativas hostiles. Si las empresas e inmigrantes no se hubieran arriesgado, el mundo sería mucho menos desarrollado en la actualidad.

El riesgo de violencia no se puede ver como algo aislado de otros riesgos. Aunque no tenemos datos históricos, es probable que haya menos riesgos hoy en día. La enfermedad sigue siendo un riesgo mayor que la violencia, pero los adelantos médicos para combatir a varios asesinos históricos (como la poliomielitis, sarampión, viruela y tuberculosis) han reducido los riesgos de contagio. Además, la evacuación en una situación de verdadera emergencia se lleva a cabo de manera mucho más rápida en la actualidad.

Sin embargo, vamos a suponer por un momento que decidimos que debemos evitar los países con potencial de violencia contra nuestras instalaciones y empleados. ¿Hay algún lugar donde dicho potencial no exista? Las opiniones que recibimos de los llamados "expertos en riesgo" son, sin duda alguna, contradictorias. Uno opinó: "Es un campo de juego parejo en todo el mundo. Se puede ir a Londres, Caracas, Madrid o Nueva York y, desde el punto de vista del terrorismo, el riesgo es igual en todas partes".<sup>49</sup> Otro proveedor de inteligencia consideró que había mayor riesgo de actos terroristas en Estados Unidos y Gran Bretaña que en Irak y Nepal, respectivamente.<sup>50</sup>

Aunque uno pensaría por instinto que estos análisis están equivocados, los bombardeos en Londres y Oklahoma City, junto con los tiroteos en escuelas y universidades de Estados Unidos, ciertamente me hacen dudar. El director adjunto del FBI comentó: "Cada día nos enfrentamos a una variedad de amenazas de terrorismo que siguen proliferando en este país [Estados Unidos]".<sup>51</sup> Me parece que los únicos lugares que todo el mundo está de acuerdo en que ofrecen pocos riesgos son Groenlandia e Islandia.

(continúa)

lugares peligrosos, y podemos conseguir suficientes personas para trabajar en esas zonas. Sin embargo, nuestra experiencia es que hay tres tipos de personas que desean o están dispuestas a trabajar en esos lugares, y ninguno de estos tipos es ideal. En primer lugar, se consigue gente que sólo quiere una remuneración alta y pólizas de seguro por grandes sumas, algunas de estas personas tienen experiencia en actividades militares o encubiertas. Sin embargo, tienden a ser muy independientes y son difíciles de controlar. En segundo término están los ingenios, que no comprenden en realidad el peligro y por esa razón es difícil protegerlos con capacitación y actividades de seguridad. En tercer lugar están los buscadores de emociones, para quienes la adrenalina es como una droga adictiva. Son los que más corren riesgos por la emoción que les produce el peligro y la reticencia a marcharse cuando la situación empeora.<sup>48</sup>

El nivel alto de riesgo para las personas indica que la situación política está fuera de control. Por consiguiente, es un presagio de riesgos adicionales que pueden presentarse por cambios en el gobierno, destrucción de la confianza de los consumidores y malestar general, que afectan negativamente los ingresos y las reglas de operación. Ése no es el tipo de país en que se puede tener operaciones. ●

Además, algunas industrias no pueden darse el lujo de decidir en qué país del mundo les conviene tener operaciones. Por ejemplo, la industria petrolera. Las empresas tienen que ir donde hay probabilidades de descubrir petróleo. Aunque sería maravilloso encontrar todo el petróleo en lugares como Islandia y Suiza, ésa no es la realidad. La mayor parte de las alternativas realistas se localizan en zonas donde ha habido bombardeos, secuestros o delincuencia organizada en fechas recientes: el Medio Oriente, África Occidental, las ex repúblicas soviéticas de Asia Central, Ecuador y Venezuela.<sup>52</sup> Si no fuéramos a esos lugares, no podríamos operar.

En efecto, seguiremos operando en cualquier parte donde existan oportunidades. Si un lugar parece físicamente arriesgado, tomaremos todas las precauciones posibles. Compararemos informes de inteligencia, mandaremos a los empleados a tomar cursos de capacitación en seguridad (hay muchos que se ofrecen en la actualidad), adoptaremos medidas de seguridad en el extranjero y quizá no trasladaremos a cónyuges e hijos a las zonas de riesgo. Esta última práctica es para no tener que preocuparnos por lo que sucede con tantas personas. ●

## Herramientas para comparar países

Una vez que las empresas reúnen información sobre las posibles ubicaciones por medio de la investigación, necesitan analizar la información. Dos herramientas comunes para el análisis son las *cuadrículas* y las *matrices*. Para prepararlas, es útil contar con un equipo integrado por personal de funciones diferentes para tomar en consideración todos los factores de producción, marketing, finanzas, recursos humanos y jurídicos. Sin embargo, una vez que las empresas se comprometen con una ubicación, necesitan actualizaciones continuas. Ahora analizaremos las cuadrículas y las matrices.

### CUADRÍCULAS

Una empresa puede usar una cuadrícula para comparar países con base en cualquier factor que considere importante. La tabla 12.1 es un ejemplo de una cuadrícula con información clasificada en tres categorías. La empresa puede eliminar inmediatamente a ciertos países porque considera que presentan características inaceptables. (Es muy variable lo que cada empresa considera inaceptable.) Estos factores están en la primera categoría de variables, donde se elimina al país I. La empresa asigna valores y ponderaciones a otras variables para clasificar a cada país de acuerdo con la importancia relativa de los atributos. En este ejemplo hipotético, la magnitud de la inversión necesaria tiene mayor peso que la tasa impositiva. Por ejemplo, la tabla señala gráficamente al país II como un país de rendimiento alto y riesgo bajo, al país III como un país de rendimiento bajo y riesgo bajo, al país IV como un país de rendimiento alto y riesgo alto y al país V como un país de rendimiento bajo y riesgo alto.

Tanto las variables como sus valores difieren según el producto y la empresa, dependiendo de la situación interna de la empresa y de sus objetivos. La técnica de cuadrícula es útil incluso cuando una empresa no compara a los países, porque puede establecer el puntaje mínimo necesario para invertir recursos adicionales o comprometer más fondos en un estudio de viabilidad más detallado. Sin embargo, las cuadrículas tienden a volverse problemáticas,

Las cuadrículas son herramientas que:

- Describen condiciones aceptables o inaceptables.
- Clasifican a los países tomando en cuenta variables importantes.



**TABLA 12.1 Cuadrícula simplificada de penetración de mercado**

Esta tabla es simplemente un ejemplo: en el mundo real, la empresa selecciona las variables que considera más importantes y puede atribuir a algunas de ellas mayor importancia que a otras. Aquí los gerentes clasifican al país II como el más atractivo, porque lo consideran de rendimiento alto y riesgo bajo. El país IV también ofrece rendimiento alto y el país III, riesgo bajo. Observe que el país I queda eliminado inmediatamente porque la empresa sólo irá a lugares donde se permite propiedad al 100 por ciento.

Variable	Valor	País				
		I	II	III	IV	V
1. Factores aceptables (A), inaceptables (I)						
a. Permite propiedad al 100 por ciento	—	U	A	A	A	A
b. Permite licencias a subsidiarias de propiedad mayoritaria	—	A	A	A	A	A
2. Rendimiento (número mayor = clasificación preferida)						
a. Tamaño de la inversión necesaria	0-5	—	4	3	3	3
b. Costos directos	0-3	—	3	1	2	2
c. Tasa tributaria	0-2	—	2	1	2	2
d. Tamaño del mercado actual	0-4	—	3	2	4	1
e. Tamaño del mercado, 3 a 10 años	0-3	—	2	1	3	1
f. Participación de mercado, potencial inmediato, 0 a 2 años	0-2	—	2	1	2	1
g. Participación de mercado, 3 a 10 años	0-2	—	2	1	2	0
<b>Total</b>			18	10	18	10
3. Riesgo (número menor = clasificación preferida)						
a. Pérdida de mercado, 3 a 10 años (si no hay penetración actual)	0-4	—	2	1	3	2
b. Problemas cambiarios	0-3	—	0	0	3	3
c. Potencial de inestabilidad política	0-3	—	0	1	2	3
d. Leyes mercantiles, actuales	0-4	—	1	0	4	3
e. Leyes mercantiles, 3 a 10 años	0-2	—	0	1	2	2
<b>Total</b>			3	3	14	13

conforme aumenta el número de variables. Aunque son útiles para clasificar países, con frecuencia ocultan las relaciones entre los mismos.

**MATRICES**

Para demostrar con mayor claridad la relación entre oportunidad y riesgo, los gerentes pueden representar los valores en una matriz, como la que se presenta en la figura 12.6. En este ejemplo específico, los países E y F ofrecen mucha oportunidad y poco riesgo en comparación con los países A, B, C y D. Por consiguiente, los países E y F son mejores candidatos para el análisis detallado que los otros países.

Sin embargo, en realidad, es posible que los gerentes tengan que elegir entre dos países, uno con mucho riesgo y mucha oportunidad y otros con poco riesgo y poca oportunidad. Tienden a tomar la decisión con base en la tolerancia al riesgo y en la cartera de países donde la empresa ya opera. Además, aunque A, B, C y D son menos atractivos que E y F, la empresa puede encontrar oportunidades en A, B, C y D sin contraer necesariamente un compromiso a largo plazo. Por ejemplo, pueden ser candidatos ideales para acuerdos de licencia o propiedad común.

Pero, ¿cómo se representan los valores en una matriz? Los gerentes deben determinar cuáles factores son buenos indicadores del riesgo y la oportunidad para su empresa y pon-

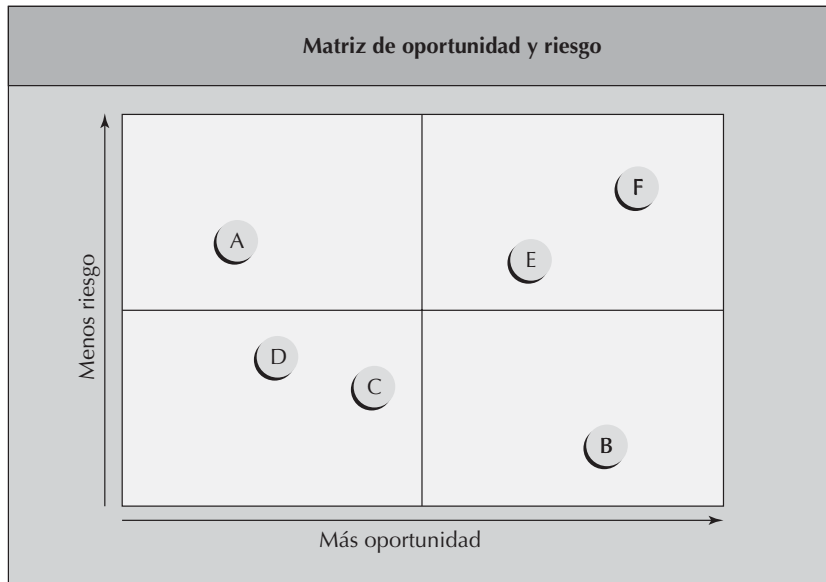
Con una matriz de oportunidad y riesgo, una empresa puede:

- Elegir los indicadores y ponderar su valor.
- Evaluar cada país con base en los indicadores ponderados.



**FIGURA 12.6 Matriz de riesgo y oportunidad**

Los países E y F son los más deseables porque ofrecen una combinación de nivel alto de oportunidad y nivel bajo de riesgo. Pero, ¿qué pasaría si la decisión se redujera a los países A y B? El nivel de oportunidad en el país A tal vez no sea tan alto como una empresa desearía, pero el nivel bajo de riesgo puede resultar atractivo. El país B, por otro lado, ofrece nivel alto de oportunidades, pero también amenazas con nivel alto de riesgo. Una decisión entre los países A y B probablemente supondría tomar en consideración la *tolerancia al riesgo* de la empresa.



derarlos para que reflejen su importancia. Por ejemplo, en el eje de riesgo podrían asignar 20 por ciento (0.2) del valor al riesgo de expropiación, 25 por ciento (0.25) a los controles cambiarios, 20 por ciento (0.2) a los disturbios civiles y terrorismo, 20 por ciento (0.2) a los desastres naturales y 15 por ciento (0.15) a las variaciones del tipo de cambio, para una distribución total de 100 por ciento.

En seguida, clasificarían a cada país con base en una escala del 1 al 10, en cada variable (10, el mejor puntaje; 1, el peor) y multiplicarían cada variable por el valor que le asignaron. Por ejemplo, si la empresa da al país A una calificación de 8 en la variable de riesgo de expropiación, 8 se multiplicaría por 0.2 (el valor asignado a la expropiación) para obtener un puntaje de 1.6. Entonces, la empresa sumaría todos los puntajes de las variables de riesgo del país A para registrarlos en el eje de riesgo. Se seguiría un procedimiento similar para registrar la posición del país A en el eje de oportunidad.

Una vez que se determinan los puntajes de cada país, la gerencia puede determinar los puntajes promedio de los riesgos y las oportunidades de todos los países y dividir la matriz en cuadrantes con base en el puntaje promedio de riesgo y oportunidad entre los países que desea comparar.

Un elemento clave de este tipo de matriz (y que no siempre se incluye en la práctica) es la proyección de dónde se ubicarán los países en el futuro. La utilidad de dicha proyección es evidente. Por tanto, la gerencia puede tener pronosticadores que no sólo conozcan los países, sino también los métodos de pronóstico.

Algunos tipos de información son más importantes para una empresa o producto que para otro. Por ejemplo, la gerencia de una empresa que vende un producto de consumo a bajo precio podría darle mucho valor al tamaño de la población como indicador de las oportunidades en el mercado, mientras que una empresa que vende servicios de recauchutado de neumáticos podría asignarle un valor muy alto al número de vehículos registrados. En fun-

ción de la localización de la producción, la gerencia de una empresa podría preocuparse más por los salarios de los trabajadores no calificados y la gerencia de otra, por la disponibilidad local de los suministros.

## Distribución entre ubicaciones

Las herramientas de investigación que hemos analizado son útiles para reducir las alternativas entre países. También sirven para asignar importancia operativa a los países, aunque existen otros factores que las empresas deben tomar en cuenta. Analizaremos ahora tres de ellos: compromisos graduales alternativos, diversificación y concentración geográfica, y reinversión y cosecha.

### COMPROMISOS GRADUALES ALTERNATIVOS

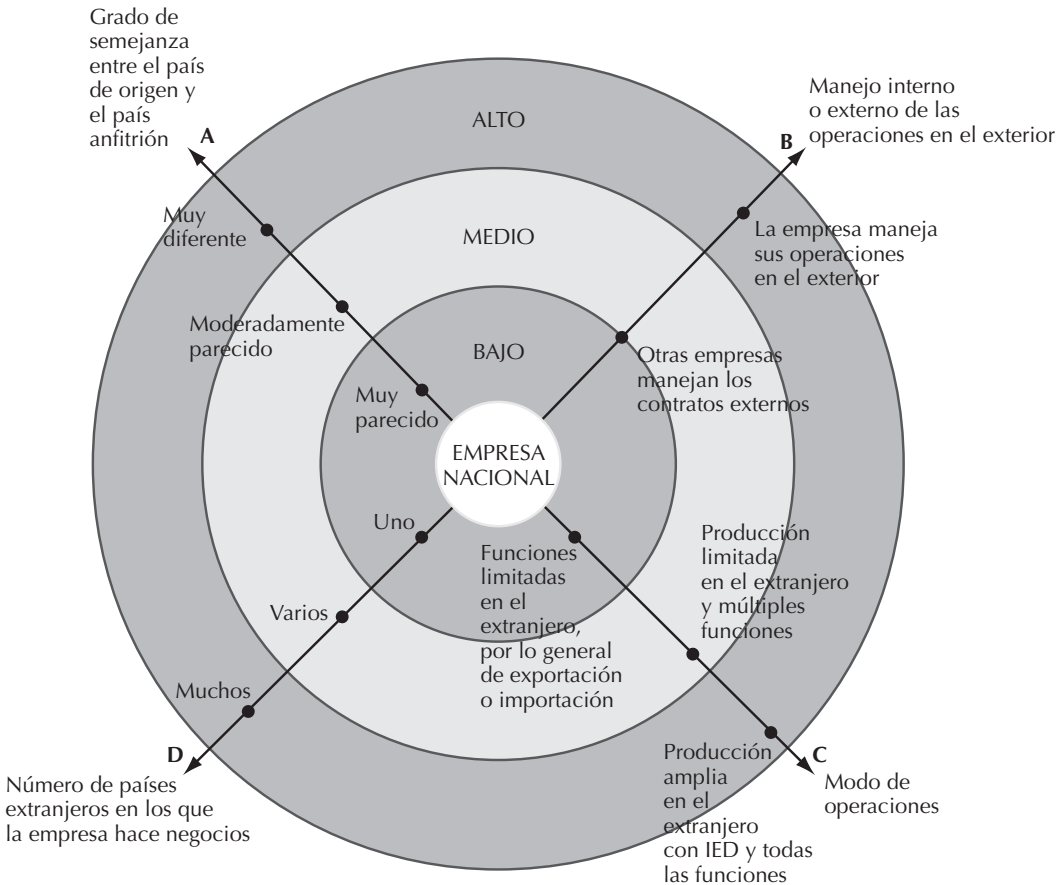
Explicamos que, debido a las percepciones del riesgo, las empresas prefieren operar en países semejantes al propio. No obstante, hay otros medios para reducir el riesgo que las estrategias de expansión pueden contemplar. Los ilustramos en la figura 12.7, y cuando examine esta

Las empresas pueden reducir los riesgos de desventaja de ser extranjero por medio de lo siguiente:

- Ir primero a los países cuyas características son similares a las del país de origen.
- Contar con intermediarios experimentados que manejen las operaciones en representación de la empresa.
- Operar con formas que requieren comprometer menos recursos en el extranjero.
- Desplazarse en un principio a uno o a pocos países extranjeros, en lugar de a muchos.

**FIGURA 12.7 El patrón habitual de la internacionalización**

Cuanto más se aleja del centro una empresa sobre cualquiera de los ejes (A, B, C, D), tanto más significativo se vuelve su compromiso internacional. La mayoría de las empresas se desplazan a diferente velocidad sobre los distintos ejes.



figura, observe que mientras más se aleja una empresa del centro de cualquiera de los ejes, más significativo se vuelve su compromiso internacional.

Sin embargo, una empresa no necesariamente se desplaza a la misma velocidad sobre cada eje. De hecho, puede omitir varios pasos en un eje. El movimiento lento a lo largo de un eje puede liberar recursos que permiten una expansión más rápida en otro. Por ejemplo, la empresa puede encontrar las mejores oportunidades de crecimiento en países que son diferentes del suyo, por lo que quizá se dirija primero a esos países, pero limite los recursos que pone en riesgo. Examinemos con más detenimiento la figura 12.7.

El eje *A* muestra que, en general, las empresas avanzan poco a poco de un enfoque puramente nacional a otro que a la larga abarque operaciones en varios países, algunos de los cuales son muy diferentes del propio. Sin embargo, una alternativa cuando se avanza con rapidez sobre el eje *A* consiste en desplazarse despacio en el eje *B*, en especial cuando se trata de países disímboles. El eje *B* muestra que una empresa puede usar intermediarios para que manejen las operaciones en el exterior durante las primeras etapas de la expansión internacional porque esto reduce los recursos que arriesga y la desventaja de ser extranjero.

Por tanto, una empresa puede comprometer menos recursos en los dos empeños internacionales y depender, en cambio, de intermediarios que ya saben cómo funciona el mercado extranjero. Pero si el negocio prospera, es posible que la empresa desee manejar las operaciones con su propio personal. Esto se debe a que ha aprendido más de las operaciones extranjeras y los países donde los intermediarios han conseguido clientes, las considera menos arriesgadas que al principio y se da cuenta de que el volumen de ventas puede justificar el desarrollo de capacidades internas, como contratar personal capacitado para mantener un departamento de ventas o compras en el exterior.

El eje *C* muestra que importar o exportar es, por lo general, el primer modo internacional de operar que la empresa intenta. En las primeras etapas de participación internacional, las actividades de importación y exportación requieren la menor colocación de recursos de la empresa en el extranjero. De hecho, pueden implicar una necesidad mínima de invertir más recursos si la empresa puede usar la capacidad excedente de producción para producir más bienes, que luego exportaría. Así, el desplazamiento a lo largo del eje *C* es un medio para reducir el riesgo de la desventaja de ser extranjero, porque no es preciso asumir funciones como administrar una plantilla laboral extranjera para producción.

Después, la empresa podría, además de exportar, tomar un compromiso más considerable por medio de la inversión extranjera directa para producir en el exterior. La inyección de capital, personal y tecnología es muy significativa en estas operaciones. El eje *D* muestra que las empresas pueden incursionar en un país a la vez para expandirse internacionalmente para no abrumarse con el aprendizaje sobre muchos países al mismo tiempo. Sin embargo, como se analiza en la siguiente sección, puede haber un impulso competitivo para incursionar en varios países casi de manera simultánea.

## DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA FRENTE A CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA

Finalmente, una empresa puede adquirir presencia y compromiso importantes en la mayoría de los países; sin embargo, existen diferentes caminos para llegar a esa posición. Aunque cualquier movimiento hacia el extranjero significa cierta diversificación geográfica, el término **estrategia de diversificación**, cuando se usa en las decisiones de ubicación, describe la condición en que la empresa se desplaza rápidamente a muchos mercados extranjeros, incrementando gradualmente sus compromisos en cada uno de ellos. Una empresa puede hacer esto, por ejemplo, por medio de una política liberal de otorgamiento de licencias que garantice recursos suficientes para la expansión generalizada inicial. La empresa incrementará finalmente su participación realizando actividades para las que primero subcontrató a otras empresas.

En el otro extremo, con una **estrategia de concentración**, la empresa se desplazará sólo a uno o unos cuantos países hasta que desarrolle ahí una fuerte participación y posición competitiva. Por supuesto, existen combinaciones de estas dos estrategias; por ejemplo, moverse rápidamente a la mayoría de los mercados, pero aumentar el compromiso sólo

Las estrategias para alcanzar finalmente un nivel alto de compromiso en muchos países son:

- La diversificación: ingresar a muchos países rápidamente y crecer lentamente en cada uno.
- La concentración: ingresar a uno o algunos países y crecer rápidamente en ellos antes de ingresar a otros.
- Una combinación de ambas estrategias.

**TABLA 12.2 Diversificarse o concentrarse: la función de los factores relativos al producto y el mercado**

Si una empresa determina que “factores relativos al producto o al mercado” satisfacen las condiciones en la columna titulada “Preferir la diversificación”, puede beneficiarse de desplazarse con rapidez a varios mercados al mismo tiempo. Si los mismos factores satisfacen las condiciones en “Preferir la concentración”, puede decidir ingresar y trabajar inicialmente para crear presencia considerable en sólo uno o algunos mercados.

Factor de producto o mercado	Preferir la diversificación si:	Preferir la concentración si:
1. Índice de crecimiento de cada mercado	Bajo	Alto
2. Estabilidad de ventas en cada mercado	Bajo	Alta
3. Plazo de liderazgo competitivo	Corto	Prolongado
4. Efectos de diseminación	Considerables	Escasos
5. Necesidad de adaptación del producto, comunicación y distribución	Escasa	Considerable
6. Requisitos de control del programa	Escasos	Considerables

*Fuente:* “Marketing Expansion Strategies in Multinational Marketing”, de *Journal of Marketing*, volumen 43, primavera de 1979, p. 89. Se reproduce con autorización de American Marketing Association. © 1979.

en algunos. La tabla 12.2 resume las principales variables que una empresa debe tener en cuenta para decidir qué estrategia usar.<sup>53</sup> En las siguientes secciones se analiza cada una de estas variables.

**Índice de crecimiento en cada mercado** Cuando el índice de crecimiento en cada mercado es alto, o necesita ser alto, una empresa debe concentrarse en algunos de ellos, porque le costará mucho expandir la producción en forma suficiente en cada uno. En el caso introductorio, por ejemplo, señalamos que para ser rentable en un mercado exterior, Carrefour se centra en crear suficiente presencia de distribución en los países deseados. Sin embargo, el crecimiento más lento o la necesidad de crecimiento en cada mercado pueden dar por resultado que la empresa cuente con recursos suficientes para crear y mantener una participación en el mercado de diversos países.<sup>54</sup>

**Estabilidad en ventas en cada mercado** Como hemos explicado, una empresa puede suavizar sus ingresos y ventas debido a sus operaciones en varias partes del mundo. Cuanto más estables sean las ventas y utilidades en cada mercado, menor ventaja habrá con una estrategia de diversificación. De modo similar, cuanto más interrelacionados estén los mercados, menor suavización se logrará vendiendo en cada uno.

**Plazo de liderazgo competitivo** Hemos analizado por qué Carrefour ha querido obtener las ventajas de ser la primera empresa en ingresar al mercado. Si una empresa considera que tiene un plazo de liderazgo prolongado antes de que sus competidores puedan copiar o sustituir sus ventajas, entonces puede seguir una estrategia de concentración e incluso así superar a sus competidores en otros mercados. De lo contrario, tal vez se vea obligada a ceder el liderazgo a algunos competidores en algunos países o seguir una estrategia de diversificación.

**Efectos de diseminación** Los efectos de diseminación son situaciones en las que el programa de marketing en un país da por resultado que el producto se conozca en otros países. Estos efectos son ventajosos porque se ganan clientes adicionales con costo adicional bajo. Esto puede suceder si el producto se anuncia a través de medios de comunicación transnacionales, como los anuncios de la televisión estadounidense que llegan a los cana-



dienses. Cuando los programas de marketing llegan a muchos países, como los que se transmiten a través de la televisión vía satélite o Internet, la estrategia de diversificación tiene ventajas.

**Necesidad de adaptación del producto, comunicación y distribución** Las empresas podrían necesitar modificar los productos y su marketing para vender en mercados extranjeros, un proceso que, debido al costo, inclina la balanza a favor de una estrategia de concentración. El costo de adaptación puede limitar los recursos que la empresa tiene para expandirse en diversos mercados. Además, si las adaptaciones son exclusivas para cada país, la empresa no puede distribuir con facilidad los costos entre las ventas realizadas en otros países para reducir los costos unitarios totales. Por ejemplo, Ben & Jerry's eligió una estrategia de concentración al desplazarse al mercado británico, aumentando la distribución tan rápido como le fue posible, para cubrir los costos fijos elevados de las adaptaciones locales de la producción y publicidad de sus helados.<sup>55</sup>

**Requisitos de control del programa** Cuanto más necesite una empresa controlar sus operaciones en otro país, tanto más favorable será una estrategia de concentración. Esto se debe a que la empresa necesitará usar más recursos para mantener el control. Su necesidad de mayor control podría deberse a varias razones, incluido el temor de que la colaboración con un socio dé origen a un competidor o la necesidad de ofrecer asistencia técnica especializada a sus clientes.

## REINVERSIÓN Y COSECHA

Hasta el momento, hemos analizado la secuencia para ingresar a los países. Además, una vez que la empresa opera en el extranjero, debe evaluar cuánto esfuerzo debe invertir en cada lugar. Si una empresa usa acuerdos contractuales para vender u obtener recursos en el exterior, como vender a un distribuidor independiente o comprar a un contratista extranjero, estos contratos pueden rescindirse con mayor facilidad que si la empresa quisiera eliminar la propiedad de inversiones extranjeras directas.

Con las inversiones extranjeras directas, la empresa transfiere capital al exterior y tiene capital físico instalado en otros países. Si la inversión es exitosa, la empresa ganará dinero, que enviará de regreso a las oficinas generales, o reinvertirá para incrementar el valor de la inversión. Con el paso del tiempo, la mayor parte del valor de la inversión extranjera de una empresa proviene de la reinversión. Si la inversión no es exitosa o su perspectiva es menos favorable que las posibles inversiones en otros países, la empresa puede considerar la posibilidad de usar los ingresos en otras partes o, incluso, suspender la inversión.

**Decisiones de reinversión** Las empresas manejan las decisiones relativas a reemplazar activos depreciados o aumentar el acervo de capital existente que proviene de utilidades retenidas en un país extranjero de forma un tanto distinta de las decisiones de inversión originales. Una vez que la empresa se ha comprometido con un lugar determinado, puede descubrir que no tiene la opción de desplazar una parte considerable de sus ingresos a cualquier otro lado, ya que hacerlo pondría en peligro la continuación de la operación exitosa de esa instalación en el extranjero. El no poder expandirse podría ocasionar una caída de la participación en el mercado y un costo unitario más alto que el de sus competidores.

Independientemente de los factores competitivos, una empresa puede necesitar varios años de reinversión casi total y distribución de nuevos fondos en un área para cumplir sus objetivos. Con el transcurso del tiempo, una empresa puede usar los ingresos para ampliar las ventas y la producción. Otra razón por la que una empresa maneja las decisiones de reinversión de manera distinta es que una vez que tiene personal con experiencia en determinado país, puede creer que esos trabajadores son los mejores jueces de lo que se necesita ahí y, en consecuencia, los gerentes de las oficinas generales les delegan ciertas decisiones de inversión. De hecho, es muy probable que los gerentes en esos países presenten solicitudes de presupuesto de capital que incluyan propuestas para expandir las operaciones.

**Cosecha** Las empresas comúnmente reducen sus compromisos en algunos países porque éstos tienen menos perspectivas de desempeño que otros; este proceso se conoce como

Una empresa podría tener que hacer nuevos compromisos para mantener su competitividad en el extranjero.



**cosecha** (o **desinversión**). Por ejemplo, Carrefour vendió las tiendas que no habían tenido el desempeño esperado en Corea y Eslovaquia a fin de tener fondos para financiar empresas más prometedoras en los mercados chino, indio y ruso. También existen otras razones. Por ejemplo, J. Sainsbury se retiró del mercado egipcio porque su gerencia no esperaba que mejorara su deficiente operación en ese país.<sup>56</sup> Dana vendió su instalación británica para usar los fondos con el fin de concentrarse en el desarrollo de diferentes tecnologías automotrices.<sup>57</sup> Goodyear vendió su plantación de caucho en Indonesia debido a la decisión de ya no producir caucho por su cuenta.<sup>58</sup>

Algunos indicios apuntan a que las empresas se podrían beneficiar si planean mejor las desinversiones y desarrollaran especialistas en desinversión. Las empresas tienden a esperar demasiado para desinvertir, probando en su lugar medios costosos para mejorar el desempeño. Los gerentes locales, que temen perder sus posiciones si la empresa abandona una operación, proponen gastos de capital adicionales. De hecho, esta cuestión de quién gana o pierde es un factor que distingue a las decisiones de inversión de las decisiones de desinversión. Ambos tipos de decisiones deben estar muy interrelacionadas y orientadas en la dirección estratégica de la empresa.

Las ideas de los proyectos de inversión comúnmente las plantean los gerentes de nivel medio o los de subsidiarias extranjeras a quienes les entusiasma recabar información para acompañar una propuesta conforme ésta escala niveles en la organización. Después de todo, la evaluación y el empleo de este personal dependen del crecimiento, por lo que no tienen incentivos para proponer desinversiones. Estas propuestas se originan comúnmente en los niveles altos de la organización después de que la alta dirección ha probado la mayoría de los remedios para salvar la operación.<sup>59</sup>

Las empresas pueden desinvertir mediante la venta o cierre de las instalaciones. Prefieren vender generalmente porque reciben alguna compensación. Una empresa que considera la desinversión debido a la situación política o económica de un país puede encontrar pocos compradores potenciales, excepto a precios muy bajos. En tales situaciones, la empresa podría tratar de retrasar la desinversión, con la esperanza de que la situación mejore. Si así ocurre, la empresa que espera un cambio de la situación generalmente se encuentra en una mejor posición para recuperar mercados y utilidades que una que abandona su operación.

Una empresa no siempre puede abandonar una inversión. Los gobiernos exigen con frecuencia contratos de desempeño, como paquetes de indemnización cuantiosos para los empleados, que hacen que la desinversión genere una pérdida mayor que el valor neto de la inversión directa. Además, el periodo previsto para pasar por el proceso de declaración de insolvencia (hasta 10 años) altera el porcentaje de valor recuperado de una desinversión. Por ejemplo, en Japón, Singapur y Finlandia, los inversionistas recuperan en promedio más de 90 por ciento del valor, en tanto que en Brasil, Camboya y Madagascar, es muy común que no recuperen nada.<sup>60</sup> Por último, muchas EMN temen a la publicidad internacional adversa y las dificultades para reingresar a un mercado si no rompen relaciones en términos amigables con un gobierno extranjero.

## Toma de decisiones no comparativas

Como las empresas tienen recursos limitados a su disposición, podría parecer que mantienen una verdadera mina de propuestas de operación en el extranjero que clasifican según ciertos criterios predeterminados. Si esto fuera así, la gerencia simplemente comenzaría a asignar recursos a las propuestas mejor clasificadas en la lista y seguiría por orden hasta que ya no pudiera realizar más inversiones. Sin embargo, con frecuencia no sucede así. Toman decisiones respecto a aceptar o rechazar una propuesta examinando una oportunidad a la vez y, si ésta cumple con ciertos criterios mínimos, siguen adelante.

Para empezar, a veces las empresas necesitan responder con rapidez a posibilidades que no habían previsto. Por ejemplo, muchas empresas deben responder a propuestas no solicitadas de vender en el extranjero o firmar contratos de sociedades en participación u otorgamiento de licencias. Asimismo, la oportunidad puede ser única porque un gobierno u otra empresa publicaron una solicitud de propuestas. Por ejemplo, cuando el gobierno de India anunció que las empresas extranjeras podían invertir en periódicos indios, las casas editoriales de otros países tuvieron que reaccionar con rapidez.<sup>61</sup>

Las empresas deben decidir cómo salir de las operaciones si:

- Ya no concuerdan con la estrategia general.
- Tienen mejores alternativas.

La mayoría de las empresas examinan una propuesta a la vez y la aceptan si cumple con los criterios mínimos.



O quizá se presente la oportunidad de comprar propiedades que otra empresa desea vender. Por ejemplo, cuando Enron se declaró en quiebra, se vio forzada a vender muchas de sus instalaciones en el extranjero; en consecuencia, empresas como Tractebel de Bélgica y Royal Dutch/Shell presentaron ofertas para comprar las instalaciones coreanas.<sup>62</sup> Además, hemos analizado las ventajas competitivas de seguir los movimientos de los clientes y competidores en los mercados extranjeros y no siempre se puede prever cuándo los realizarán.

Otro factor que inhibe la comparación de operaciones entre países es que éstas pueden tener un grado de interdependencia tal que no tendría ningún sentido evaluarlas por separado. Las cifras correspondientes a las utilidades de cada operación podrían ocultar el impacto real que dichas operaciones tienen en las actividades globales de la empresa. Por ejemplo, si una empresa estadounidense quisiera establecer una operación de ensamble en Australia, dicha operación podría aumentar o disminuir las exportaciones de Estados Unidos y afectar así las cifras de utilidades estadounidenses. Por otro lado, la misma empresa podría construir una fábrica en Malasia para producir un producto con mano de obra barata; sin embargo, para hacerlo se necesitarían más costos de coordinación en las oficinas generales.

O quizá si la empresa construyera una planta en Brasil para abastecer de componentes a Volkswagen de Brasil podría incrementar las posibilidades de vender a Volkswagen en otros países. Como resultado de los proyectos en Australia, Malasia y Brasil, la gerencia tendría que hacer suposiciones respecto al cambio de las utilidades en Estados Unidos y otros lugares. Por último, la interdependencia se presenta porque buena parte de las ventas y compras de las subsidiarias extranjeras se realizan entre unidades de la misma empresa matriz. Los precios que la empresa cobra por estas transacciones afectarán la rentabilidad relativa de una unidad en comparación con otra.

En resumen, tres factores que impiden a las empresas comparar oportunidades de inversión son: costo, tiempo y la interrelación de las operaciones en el desempeño global. Obviamente, algunas empresas no pueden pagar el costo de llevar a cabo muchos estudios de viabilidad al mismo tiempo. Incluso si estuvieran en posibilidades de hacerlo, estas investigaciones se encontrarían en diversas etapas de desarrollo en un momento dado. Por ejemplo, suponga que una empresa termina un estudio para un posible proyecto en Australia, pero aún está investigando proyectos en Nueva Zelanda, Japón e Indonesia. ¿Puede la empresa darse el lujo de posponer la decisión sobre Australia? Quizá no. Es probable que la espera invalide una gran parte del estudio australiano, el cual requeriría gastos adicionales y retrasos mayores para actualizarlo.

## UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

### ¿Cambiarán las mejores plazas?

Los demógrafos esperan una desaceleración del crecimiento de la población mundial de aquí a 2050. De hecho, varios países de ingresos altos, por ejemplo, Japón e Italia, tendrán poblaciones decrecientes. Al mismo tiempo, el crecimiento de la población seguirá siendo vigoroso en muchas economías en vías de desarrollo, en particular las de África subsahariana. El resultado de esto es que se espera que el porcentaje de personas que viven en los países industrializados de la actualidad disminuya a 13.7 por ciento con respecto a la cifra de 19.7 por ciento en 2000. Los países menos desarrollados experimentarán en mayor aumento demográfico.

Además, como la población mundial seguirá envejeciendo, la proporción de lo que ahora se considera población en edad de trabajar se reducirá en los países desarrollados y aumentará en muchos países en vías de desarrollo. Como

hay una relación positiva entre los cambios en el tamaño de la población en edad de trabajar y el PIB per cápita, el crecimiento en términos de PIB per cápita será mayor en las actuales economías en vías desarrollo que en los países industrializados.<sup>63</sup> Estos cambios demográficos, si se concretan, tendrán implicaciones tanto en la ubicación de los mercados como en la localización de la fuerza laboral.

Una fascinante posibilidad en el futuro es la sede casi sin oficinas de las empresas internacionales. La tecnología permite a algunas personas trabajar desde cualquier parte, ya que pueden comunicarse con sus colegas, clientes y proveedores de otras partes del mundo por medio del correo electrónico y las teleconferencias. Por consiguiente, también pueden vivir en cualquier parte del mundo y trabajar desde su hogar. El uso de oficinas en el hogar ya existe en algunas profesiones.<sup>64</sup>

Sin embargo, si la gente puede trabajar desde hogar, quizá quiera mudarse a donde desea vivir, en vez de vivir donde

(continúa)

ahora se localizan las oficinas generales de sus empleadores. Debido a que estamos hablando de personas muy creativas e innovadoras y automotivadas, por lo general pueden obtener autorización para vivir casi en cualquier país del mundo.

Un reconocido investigador especializado en urbanización y planificación ha demostrado que por lo menos a partir del Imperio Romano, este tipo de personas se sintieron atraídas hacia ciertas ciudades que eran los centros de innovación. Afirma que esta atracción se debe al mejoramiento que estas personas logran gracias al intercambio con otros como ellas, como “una clase muy brillante en una escuela o universidad. Todos tratan de superar a los demás y mejorar”. Así, si este investigador está en lo cierto, las mentes más brillantes podrían trabajar más desde el hogar, pero eso no eliminaría la necesidad de interacción personal con sus colegas.<sup>65</sup>

Sus argumentos son provocativos, sobre todo porque ya contamos con la tecnología que permite a la gente comunicarse sin necesidad de viajar; no obstante, los viajes de negocios siguen en aumento. Por consiguiente, la gente necesita interacción cara a cara. El investigador propone, además, que estas personas serán atraídas hacia los mismos lugares que atraen a la gente para que los visite como turistas. Concomitantemente, otro punto de vista es que en las principales sociedades intelectuales, la élite compuesta de intelectuales y personas muy educadas está usando cada vez más su capacidad para demorar y bloquear nuevas tecnologías. Si lo logran, sus esfuerzos darán por resultado la aparición de otros países en la vanguardia del desarrollo y aceptación tecnológicos.<sup>66</sup> ■

## Inversión extranjera directa en Sudáfrica

Desde 2002, Sudáfrica ha dado incentivos a los inversionistas extranjeros por medio de su Proyecto Industrial Estratégico (SIP, por sus siglas en inglés), que incluye disposiciones como reducciones impositivas de entre 50 y 100 por ciento para la inversión autorizada, asistencia de marketing para exportar, exención de varios impuestos de importación y eliminación o reducción de prácticamente todas las restricciones sobre la forma o grado de inversión extranjera.<sup>67</sup> Todavía existen algunas restricciones, como en la participación extranjera en la propiedad de los medios de información. Al parecer, estos incentivos han ayudado a Sudáfrica a atraer más inversión extranjera directa (IED). Entre 2000 y 2007, el valor aumentó de 43,400 a 69,400 millones de dólares estadounidenses.

Pero, ¿por qué necesita IED el gobierno sudafricano? Sin lugar a dudas, los empleos son una razón poderosa. Sudáfrica tiene uno de los índices de desempleo más altos del mundo, calculado en 25.5 por ciento en 2006. El crecimiento es otro motivo. Las tasas de ahorro e inversión de Sudáfrica han sido demasiado bajas para financiar suficientemente la expansión empresarial. El resultado fue un crecimiento muy lento durante la década de 1990.

Una tercera razón es que la inversión extranjera en empresas de propiedad estatal generalmente mejora la calidad de los bienes y servicios que ofrecen, ésta fue la base lógica que impulsó a Sudáfrica a abrir los sectores de banca y telecomunicaciones a los inversionistas extranjeros. Por último, como uno de los principales exportadores de materias primas y productos básicos, Sudáfrica es vulnerable a las depresiones prolongadas de las economías de los países en vías de desarrollo; por tanto, las autoridades sudafricanas pensaron que la IED ayudaría a diversificar su economía.

Para comprender el atractivo de Sudáfrica para la IED, es necesario hablar un poco sobre su historia reciente. Muchos empresarios dentro y fuera de Sudáfrica pronosticaron que el fin del apartheid en 1994 (el sistema de dominio de la minoría blanca que duró aproximadamente 40 años e impidió que los negros sudafricanos participaran en términos de igualdad en los asuntos políticos, económicos y sociales del país) produciría inestabilidad política y un gobierno desfavorable para los negocios. Especularon que los políticos recién elegidos se vengarían de los bancos que los habían oprimido y contra los empresarios que habían sido sus colaboradores. En este entorno, los inversionistas extranjeros empezaron a retirar sus inversiones en lugar de aumentarlas.

En cambio, la transformación política que se dio con la elección de Nelson Mandela transcurrió sin problemas, lo mismo que la elección subsiguiente de su sucesor, Thabo Mbeki. El partido gobernante, el Congreso Nacional Africano, ha tenido una actitud positiva hacia los negocios, en especial hacia las empresas extranjeras. Confiaban en que las EMN que habían salido de Sudáfrica durante la era del apartheid volvieran al país; por ejemplo, entre 1986 y 1991, 235 de las 360 EMN estadounidenses en Sudáfrica abandonaron el país. Al principio, hubo una actitud de “espera a ver qué pasa”, pero la mayoría ha regresado.



Nadie pone en duda el enorme potencial de Sudáfrica. En 2007, tenía casi 44 millones de habitantes, infraestructura logística cada vez mejor, sector financiero avanzado, PIB per cápita a la PPA (2006) de 13,000 dólares, vasta riqueza mineral y buen acceso a más de 100 millones de personas en el sur de África. (El mapa 12.2 muestra la localización de Sudáfrica).

Al mismo tiempo, ha habido una rápida afluencia de inversión extranjera en los fondos de inversión en acciones de cartera sudafricanas, debido en buena medida a la revaluación de la moneda (el rand) que ha contribuido a un alto rendimiento en dólares. El FMI describió el marco macroeconómico de Sudáfrica como el mejor entre los mercados emergentes del mundo. Al parecer, Sudáfrica ha sentado los cimientos del desarrollo sustentable de los negocios dentro de una democracia estabilizadora, un lugar ideal para la IED.

Sin embargo, desde principios del siglo veintiuno, los resultados de IED en Sudáfrica han sido mixtos. Entre 2000 y 2005, el crecimiento de la IED en Sudáfrica era mucho más alto que en cualquier otro país africano. Sin embargo, este crecimiento fue pequeño en comparación con el crecimiento registrado en Brasil, China y México. Además, ha sido decepcionante en vista de las grandes expectativas que muchos tenían para la época posterior al apartheid.

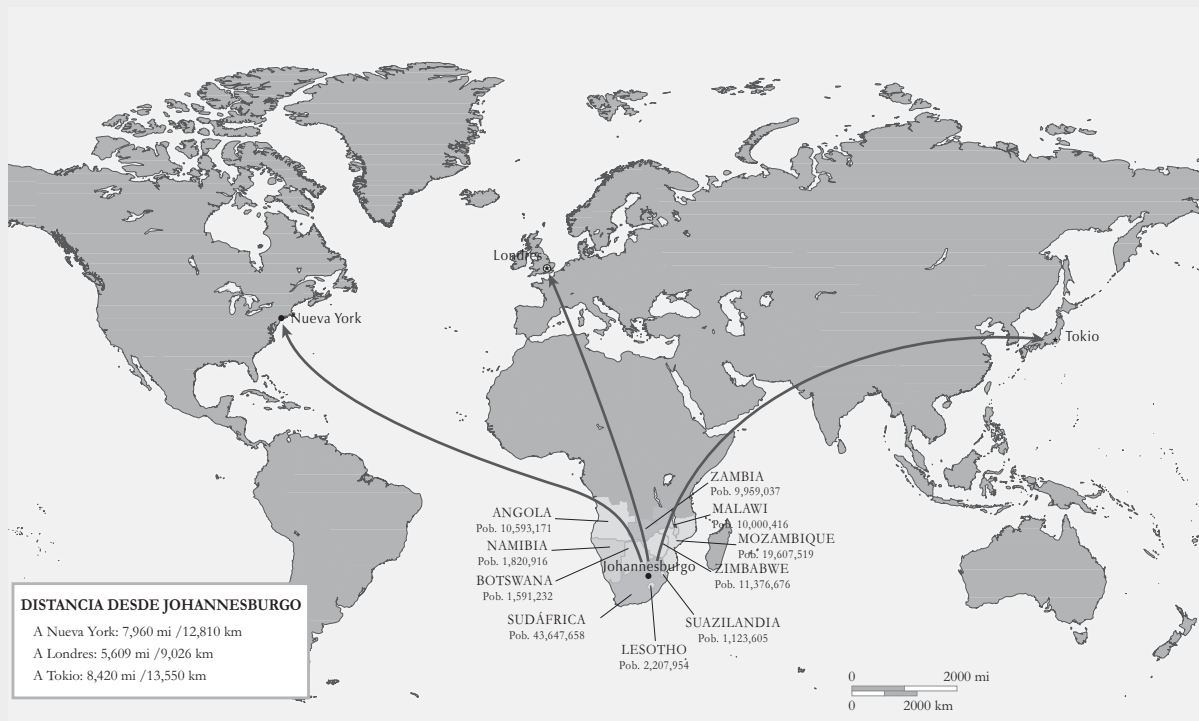
No obstante, la economía sudafricana se ha transformado. Aunque las materias primas, como el oro y el platino, siguen siendo importantes, en la actualidad existe un próspero sector manufacturero, intensivo en capital, que exporta, por ejemplo, automóviles BMW, Mercedes y Volkswagen. El problema de no atraer más IED parece ser una combinación de retos económicos, de riesgo, operación, incentivos, imagen y geográficos. En seguida examinamos cada uno de ellos.

En general, los inversionistas van donde ven mercados grandes y un historial de crecimiento sustentable. Lo primero es evidente en Sudáfrica, pero lo segundo no. El índice de crecimiento suda-

## MAPA 12.2 Sudáfrica: las ventajas y desventajas de la localización

Por un lado, la localización de Sudáfrica es a todas luces ventajosa para atender el mercado densamente poblado del sur de África; por el otro, hay una distancia enorme desde el extremo de África hasta los mercados del mundo desarrollado.

Fuente: CIA Yearbook, 2002. [www.cia.gov](http://www.cia.gov).



fricano, aunque ha mejorado desde 2004, se debe en buena parte a los altos precios mundiales de las materias primas que no es posible sostener. Se estima que se necesita un índice de crecimiento sostenido de entre 5 y 7 por ciento para resolver adecuadamente los problemas sociales y Sudáfrica no lo ha alcanzado.

Aunque Sudáfrica ha progresado mucho desde 1994 en función de las familias que tienen acceso a agua limpia y electricidad, familias que viven en una vivienda formal, gente que asiste a la escuela y desarrollo de instalaciones portuarias, aún tiene problemas. Éstos incluyen desempleo, desigualdad continua (aunque hay una clase media negra en ascenso), población decreciente y menor expectativa de vida. Por ejemplo, la elevada incidencia de sida redujo la expectativa de vida en Sudáfrica de 63 años en 1990 a 42 años en 2007. Aproximadamente la mitad de la población, negros en su mayoría, viven en pobreza extrema. Han surgido complicaciones debidas al descontento civil y al lento crecimiento económico en gran parte del sur de África. Estos países son mercados de exportación importantes. Los disturbios en esos lugares reducen las utilidades de las industrias de exportación sudafricanas, y con ello frenan el ahorro e inversión necesarios para financiar el crecimiento.

Sudáfrica ha disfrutado de estabilidad política desde la caída del apartheid. Pese a ello, otros problemas políticos han creado riesgos. El Índice de Percepción de Corrupción clasificó a Sudáfrica como el tercer país menos corrupto en África, ocupando el lugar 51° de 166 países clasificados en 2006, y menos corrupto que algunos países de la UE. Aunque este lugar no es comparativamente malo, el ex presidente sudafricano de la Asociación de Cámaras de Comercio comentó: “En el caso de Sudáfrica, el grado de corrupción percibida contribuye a la falta de confianza, la cual, a su vez, ha producido una tasa lenta de inversión fija tanto en el sector público como en el privado.”

También ha habido problemas de seguridad personal. Sudáfrica tiene el décimo índice de criminalidad más alto del mundo y el segundo índice de homicidios más alto de 62 países comparados. La protección de las personas y los bienes tiene un costo muy alto; típicamente, las empresas tienen que gastar entre 5 y 19 por ciento de sus presupuestos en seguridad adicional. Por último, la inestabilidad en la región, en particular en Zimbabwe, amenaza a Sudáfrica.

Las empresas extranjeras a menudo tienen dificultades en Sudáfrica. El personal es un problema recurrente. El éxodo de blancos jóvenes, altamente calificados, ha creado déficit de ejecutivos y mano de obra competente. Algunos cálculos ubican el déficit de técnicos y gerentes calificados entre 350,000 y 500,000. Al mismo tiempo, las autoridades de Sudáfrica han sido estrictas para autorizar que extranjeros aptos trabajen ahí. En respuesta, Xerox estableció y puso en marcha un programa de capacitación para personal técnico y vendedores y ha adoptado una escuela en el municipio predominantemente negro de Thembisa. En resumen, algunas empresas creen que dirigir con eficacia una operación sudafricana exigiría más tiempo de la gerencia de lo que justificarían los posibles rendimientos.

La imagen de Sudáfrica ha creado otros problemas. Tratar de convencer a un ejecutivo de dejar un lugar comparativamente más seguro en el extranjero para administrar una nueva subsidiaria en la revoltosa ciudad de Johannesburgo ha sido difícil. Además, la emigración financiera de algunos gigantes corporativos sudafricanos (que han cambiado su registro en la bolsa de valores del país a otros mercados bursátiles para tratar de distanciarse de las percepciones negativas de corrupción y delincuencia en Sudáfrica) ha despertado sospechas.

La geografía añade un obstáculo final. El país está situado en el extremo sur de un continente pobre, lo que dificulta exportar y comprar importaciones a precios bajos. Los tres mercados más grandes de Sudáfrica son Japón, el Reino Unido y Estados Unidos, todos situados a una distancia considerable. Sudáfrica está tan lejos de los países industrializados que los posibles inversionistas a veces no evalúan las oportunidades con imparcialidad.

Algunas ideas erróneas agravan la distancia física. Por ejemplo, una encuesta de ejecutivos corporativos de todo el mundo realizada por funcionarios sudafricanos concluyó que el comentario de un ejecutivo estadounidense: “Todavía vemos a Sudáfrica como una gran reserva de caza”, tipificaba el reto para atraer inversión extranjera. Además, la gente de otros países supone a menudo que la minería domina la economía de Sudáfrica; en realidad, representa menos de 10 por ciento del PIB. Asimismo, la gente cree que la mayoría de los diamantes del mundo vienen de Sudáfrica; en realidad, es el quinto productor más grande del mundo.

No obstante, algunos factores presagian buenas oportunidades en el futuro de Sudáfrica. Por ejemplo, el entorno geopolítico global puede cambiar a favor de África. Empresas chinas e indias están prestando más atención a Sudáfrica, tanto como mercado como fuente de suministros. Además, Estados Unidos y la UE han sostenido que es necesario brindar ayuda a los países africanos para que no se conviertan en bastión de terroristas. Conforme los fondos fluyen hacia África, es posible que Sudáfrica encuentre más mercados en otros países del continente y se convierta en la puerta natural de la IED que penetra en los mercados africanos. ■

## PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son los costos y beneficios para Sudáfrica de tener más inversión extranjera directa? ¿Y de tener menos?
2. ¿Cómo podría una empresa tratar de sopesar con imparcialidad las oportunidades y riesgos de invertir en Sudáfrica?
3. Si Sudáfrica desea recibir más inversión extranjera directa, ¿cómo debe priorizar a las políticas para atraerla?
4. Suponga que usted representa a una empresa no sudafricana y está pensando en expandirse en el extranjero. ¿Qué factores tomaría en cuenta para comparar a Sudáfrica con otros países en vías de desarrollo donde podría establecerse? ¿O con los mercados industrializados? ¿Y en términos de otros mercados africanos?

## RESUMEN

- Como las empresas rara vez tienen recursos suficientes para explotar todas las oportunidades, dos asuntos importantes que enfrentan los gerentes son: qué mercados atenderán y dónde ubicarán la producción para atender a esos mercados.
- Las decisiones de las empresas en cuanto a la ubicación del mercado y la producción son interdependientes, porque las empresas necesitan con frecuencia servir a los mercados desde el sitio de producción local y porque desean usar la capacidad de producción existente.
- Las técnicas de exploración ayudan a los gerentes a considerar alternativas que de otro modo pasarían inadvertidas. También contribuyen a limitar los estudios detallados de viabilidad a un número razonable entre los que parecen más prometedores.
- Como cada empresa tiene capacidades y objetivos competitivos únicos, los factores que afectan la selección de la ubicación de las operaciones serán ligeramente diferentes para cada una. No obstante, un gran número de empresas toman en cuenta indicadores comparativos del potencial de mercado cuando buscan ventas en el extranjero e indicadores de costo cuando desean conseguir activos extranjeros.
- Cuatro categorías generales de riesgo que las empresas deben tomar en consideración son: político, monetario, desastres naturales y competitivo.
- La cantidad, exactitud y puntualidad de la información publicada varían considerablemente entre países. Los gerentes deben estar al tanto de las diferencias en definiciones, métodos de recopilación y años base de los informes, así como de las respuestas engañosas.
- Frecuentemente, las empresas usan varias herramientas para comparar las oportunidades y riesgos en diversos países, como las cuadrículas, que clasifican los proyectos de los distintos países de acuerdo con una serie de dimensiones independientes, y las matrices (por ejemplo, una que las empresas representan gráficamente las oportunidades sobre un eje y los riesgos sobre otro).
- Cuando distribuyen recursos entre países, las empresas necesitan considerar cómo tratar las reinversiones y desinversiones, la interdependencia de las operaciones en diferentes países y si deben seguir estrategias de diversificación o de concentración.
- Las empresas pueden reducir el riesgo de la desventaja de ser extranjero si se desplazan primero a países que son parecidos al propio. Por otro lado, pueden celebrar contratos con empresas experimentadas para manejar las operaciones en su representación, limitar los recursos que destinan a

operaciones en el extranjero y retrasar la entrada a muchos países hasta que operen con éxito en uno o unos cuantos.

- Las empresas deben desarrollar estrategias de ubicación para las nuevas inversiones y diseñar medios para reducir la importancia de ciertas áreas y desinvertir si es necesario.
- Las empresas a menudo evalúan la entrada a un país sin compararlo con otros. Esto se debe a que a veces tienen que reaccionar con rapidez a propuestas o responder a amenazas competitivas además de que cuando realizan varios estudios de viabilidad, rara vez quedan concluidos al mismo tiempo.

## TÉRMINOS CLAVE

cosecha (o desinversión) (p. 477)

desventaja de ser extranjero (p. 463)

efecto de diseminación (p. 475)

estrategia de concentración (p. 474)

estrategia de diversificación (p. 474)

preferencia por la liquidez (p. 462)

reacción oligopólica (p. 464)

rezago de imitación (p. 465)

ventaja del primero que actúa (p. 465)

## NOTAS FINALES

- 1 Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes: Carrefour, en [www.carrefour.com](http://www.carrefour.com) (se ingresó a la página el 11 de junio de 2007); "Business Crossroads: Carrefour", *The Economist*, 17 de marzo de 2007, 2007: 87; Eirmalas are Bani, "Carrefour Gives Priority to Locally-Made Products", *Business Times* [Malaysia], 9 de noviembre de 1998: 3; "Carrefour Globalizes Sales", *Gazeta Mercantil Online* [Brazil], 13 de octubre de 1998: Business & Company News, n.p.; Michiyo Nakamoto, "Carrefour Sounds Alarm for Japan's Ailing Retail Market", *Financial Times*, 8 de diciembre de 2000: 36; Rosabeth Moss Kanter, "Global Competitiveness Revisited", *Washington Quarterly* (primavera de 1999): 39–58; "Global Strategy—Why Tesco Will Beat Carrefour", *JRetail Week*, 6 de abril de 2001: 14; "Carrefour Closes Hong Kong Chain after Site Pitfalls", *JRetail Week*, 1 de septiembre de 2000: 3; "Carrefour Beats Wal-Mart to Global Crown", *JRetail Week*, 15 de diciembre de 2000: 5; "Carrefour Aims to Win Global Retail Battle", *MMR*, 26 de junio de 2000: 60; "Hypermarkets for Britain", *The Economist*, 3 de julio de 1976: 77; "French Retailer Abandons 'Hypermarkets' in U.S." *New York Times*, 8 de septiembre de 1993: D4; "Strategies for Retail Globalisation", *Financial Times*, 13 de marzo de 1998: 4; Mark Albright, "This Is Just Way Too Big: European-Style Hypermarkets Not as Hot in U.S.", *St. Petersburg [FL] Times*, 12 de febrero de 1990: 7; "AEON Acquires Carrefour's Japan Unit", *Japan Economic Newswire*, 10 de marzo de 2005; Robert Guy Matthews, "Problems in Carrefour's Home Market Sank CEO", *Wall Street Journal*, 4 de febrero de 2005: A1+; Dexter Roberts, Wendy Zellner, y Carol Matlack, "Let China's Retail Wars Begin", *Business Week Online*, 17 de enero de 2005; Luc Vandeveld, "Carrefour n'a besoin de personne pour se développer", *Les Echos* [France], 1 de marzo de 2005: 32.
- 2 Shige Makino, Takehiko Isobe, y Christine M. Chan, "Does Country Matter?" *Strategic Management Journal* 25 (2004): 1027–43.
- 3 Bob Lutz, *GUTS: The Seven Laws of Business That Made Chrysler the World's Hottest Car Company* (Nueva York: Wiley, 1998).
- 4 David González, "Fried Chicken Takes Flight, Happily Nesting in U.S.", *New York Times*, 20 de septiembre de 2002: A4; Joel Millman, "California City Fends Off Arrival of Mexican Supermarket", *Wall Street Journal*, 7 de agosto de 2002: B1+.
- 5 Don E. Schultz, "China May Leapfrog the West in Marketing", *Marketing News*, 19 de agosto de 2002: 8–9.
- 6 Makino, Isobe y Chan, "Does Country Matter?"
- 7 Anil Khurana, "Strategies for Global R&D", *Research Technology Management* (marzo-abril de 2006): 48–59.
- 8 David Luchnow, "Missing Piece of the Mexican Success Story", *Wall Street Journal*, 4 de marzo de 2002: A11+.
- 9 Michael Peel, "Bitter-Sweet Confections of Business in Nigeria", *Financial Times*, 20 de noviembre de 2002: 10.
- 10 Andrew Bartmess y Keith Cerny, "Building Competitive Advantage through a Global Network of Capabilities", *California Management Review* (invierno de 1993): 78–103.
- 11 G. Bruce Knecht, "Going the Wrong Way Down a One-Way Street", *Wall Street Journal*, 18 de marzo de 2002: A1.
- 12 Alfredo J. Mauri y Arvind V. Phatak, "Global Integration as Inter-Area Product Flows: The Internationalization of Ownership and Location Factors Influencing Product Flows across MNC Units", *Management International Review* 41 (2001): 233–49.
- 13 Lisa Bannon, "As Holiday Season Approaches, Toy Shipments Are Imperiled", *Wall Street Journal*, 4 de octubre de 2002: A9.
- 14 Julian Birkinshaw, Pontus Braunerhjelm, y Ulf Holm, "Why Do Some Multinational Corporations Relocate Their Headquarters Overseas?" *Strategic Management Journal* 27 (2006): 681–700.
- 15 Nagesh Kumar, "Multinational Enterprises, Regional Economic Integration, and Export-Platform Production in the Host Countries: An Empirical Analysis for the U.S. and Japanese Corporations", *Weltwirtschaftliches Archiv* 134:3 (1998): 450–83.
- 16 Anthony Rowley, "Investing in Japan", *Wall Street Journal*, 7 de junio de 2007: A8; "Doors and Opportunities Open in Japan", *Financial Times*, 7 de junio de 2007: 7.
- 17 Banco Mundial, International Finance Corporation, *Doing Business in 2005* (Washington: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, 2005).
- 18 Hoon Park, "Determinants of Corruption: A Cross-National Analysis", *Multinational Business Review* 11:2 (2003): 29–48.
- 19 "Volkswagen Switches Work to Low-Cost Unit in Slovakia", *Financial Times*, 19 de diciembre de 1995: 4.
- 20 John D. Daniels y James A. Schweikart, "Political Risk, Assessment and Management of", in Rosalie L. Tung, ed., *IEBM Handbook of International Business* (Londres: International Thomson Business Press, 1999): 502–14.
- 21 Véase Luciano Gremone y Ben Tsocanos, "Ongoing Political Risk in Venezuela Still Poses Challenges for Foreign Oil and Gas Companies", *Business News Americas*, 14 de febrero de 2007: 1; Farhan Bokhari, "Western Expatriates Give Way to Local Heroes", *Financial Times*,



- 30 de agosto de 200: 8; Joseph T. Hallinan y Janet Adamy, "Chiquita Says It Paid Terrorists to Protect Workers in Colombia", *Wall Street Journal*, 11 de mayo de 2004: B10; Henri E. Cauvin, "Braving War and Graft, Coke Goes Back to Angola", *New York Times*, 22 de abril de 2001: Sec. 3, 1+.
- 22 Marvin Zonis y Sam Wilkin, "Driving Defensively Through a Minefield of Political Risk", *Financial Times*, 30 de mayo de 2000: Mastering Risk, 8-10.
- 23 Chip Cummins, "Dirty Work", *Wall Street Journal*, 7 de junio de 2007: 1+.
- 24 Tal como ocurre con la teoría de opciones, la teoría de preferencia por la liquidez se relaciona con el trabajo de Robert C. Merton, Myron S. Scholes y Fisher Black. Para una cobertura buena y sucinta, véase John Krainer, "The 1997 Nobel Prize in Economics", *FRBSF Economic Letter* No. 98-05 (13 de febrero de 1998).
- 25 Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, *Reducing Disaster Risk: A Challenge for Development* (Nueva York: Naciones Unidas, 2004).
- 26 Paul L. Knox y Sallie A. Marston, *Places and Regions in Global Context*, 3ª edición (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2004), p. 120.
- 27 Robert A. Manning, "The 21st Century Will Be Asia's Century", *Pittsburgh Post-Gazette*, 2 de enero de 2000: E1.
- 28 WHO, Public Health Mapping and GIS, Map Library, en <http://gamapserver.who.int/mapLibrary/default.aspx> (se ingresó a la página el 11 de junio de 2007).
- 29 "A Threat Deadlier Than a Landmine", *Financial Times*, 2 de diciembre de 2002: 10.
- 30 Amy Merrick y Ann Zimmerman, "Wal-Mart Bans Some Work Travel Due to SARS", *Wall Street Journal*, 10 de abril de 2003: 36.
- 31 Véase Srilata Zaheer y Elaine Mosakowski, "The Dynamics of the Liability of Foreignness: A Global Study of Survival in Financial Services", *Strategic Management Journal* 18 (1997): 439-64; Stewart R. Miller y Arvind Parkhe, "Is There a Liability of Foreignness in Global Banking? An Empirical Test of Banks' X-Efficiency", *Strategic Management Journal* 23 (2002): 55-75.
- 32 Mikhail V. Gratchev, "Making the Most of Cultural Differences", *Harvard Business Review* (octubre de 2001): 28-30.
- 33 Khanh T. L. Tran, "Blockbuster Finds Success in Japan", *Wall Street Journal*, 19 de agosto de 1998: A14; Cecile Rohwedder, "Blockbuster Hits Eject Button as Stores in Germany See Video-Rental Sales Sag", *Wall Street Journal*, 16 de enero de 1998: B9A.
- 34 Jon A. Doukas y Ozgur B. Kan, "Does Global Diversification Destroy Firm Values?" *Journal of International Business Studies* 37 (2006): 352-71.
- 35 B. Kazaz, M. Dada, y H. Moskowitz, "Global Production Planning under Exchange-Rate Uncertainty", *Management Science* 51 (2005): 1101-9.
- 36 Edward B. Flowers, "Oligopolistic Reactions in European and Canadian Direct Investment in the United States", *Journal of International Business Studies* (otoño-invierno de 1976): 43-55; Frederick Knickerbocker, *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise* (Cambridge, MA: Harvard University, Graduate School of Business, Division of Research, 1973).
- 37 David Murphy y David Lague, "As China's Car Market Takes Off, the Party Grows a Bit Crowded", *Wall Street Journal*, 3 de julio de 2002: A8; James Mackintosh y Richard McGregor, "Auto Industry", *Financial Times*, 25 de agosto de 2003: 13.
- 38 Hugh Pope, "Q: Why Are the World's IBMs Putting Down Roots in the Desert? A: Dubai", *Wall Street Journal*, 23 de enero de 2001: A18; Lynn K. Mytelka y Lou Anne Barclay, "Using Foreign Investment Strategically for Innovation", ponencia presentada en la Conferencia para entender el desarrollo económico asistido por inversión extranjera directa, Universidad de Oslo, Noruega (22-25 de mayo de 2003).
- 39 Véase J. Myles Shaver y Fredrick Flyer, "Agglomeration Economies, Firm Heterogeneity, y Foreign Direct Investment in the United States", *Strategic Management Journal* 21 (2000): 1175-93; Philippe Martin y Gianmarco I. P. Ottaviano, "Growth and Agglomeration", *International Economic Review* 42 (2001): 947-68; y Edward E. Leamer y Michael Storper, "The Economic Geography of the Internet Age", *Journal of International Business Studies* 32 (2001): 641-65.
- 40 Philip Parker, "Choosing Where to Go Global: How to Prioritise Markets", *Financial Times*, 16 de noviembre de 1998: Mastering Marketing, 7-8.
- 41 Joel Millman, "PriceSmart to Restate Results Due to an Accounting Error", *Wall Street Journal*, 11 de noviembre de 2003: B9.
- 42 Jędrzej George Frynas, Kamel Mellah, y Geoffrey Allen Pigman, "First Mover Advantages in International Business and Firm-Specific Political Resources", *Strategic Management Journal* 27 (2006): 321-45; y Makino, Isobe y Chan, "Does Country Matter?"
- 43 James Kyngę, "Pyramid of Power behind Numbers Game", *Financial Times*, 28 de febrero de 2002: 6.
- 44 Chip Cumins, "Crude Theft", *Wall Street Journal*, 13 de abril de 2005: A1+.
- 45 "Market Research", *Financial Times*, 5 de marzo de 2003: 9.
- 46 Moisés Naím, "The Five Wars of Globalization", *Foreign Policy* (enero-febrero de 2003): 29-36.
- 47 "You're in Good Hands", en [www.comebackalive.com/df/kidnapp/goodhand.htm](http://www.comebackalive.com/df/kidnapp/goodhand.htm) (se ingresó a la página el 12 de junio de 2007); "Five Britons Set Free by Nigerian Kidnapping Gang", 12 de junio de 2007, en <http://news.scotsman.com/international.cfm?id=917782007> (se ingresó a la página el 12 de junio de 2007).
- 48 "Doing Business in Dangerous Places", *The Economist*, 14 de agosto de 2004: 11.
- 49 Mary Kissel, "U.S. Expts Deal with Terror Threat", *Wall Street Journal*, 12 de mayo de 2004: B4a, citando a Frank Holder, of Kroll, Inc.
- 50 "Global Terrorism Index", *The Economist*, 30 de agosto de 2003: 74, con datos de World Markets Research Centre.
- 51 Andrew Ward, "Terror Threat from Within Keeps America on High Alert", *Financial Times*, 19 de abril de 2005: 3, citando a John Lewis.
- 52 Harry Hurt III, "Making the World Safer, One Client at a Time", *New York Times*, 11 de mayo de 2004: C12.
- 53 Igal Ayal y Jehiel Zif, "Marketing Expansion Strategies in Multinational Marketing", *Journal of Marketing* (primavera de 1979): 84-94.
- 54 Makino, Isobe, y Chan, "Does Country Matter?"
- 55 Diane Summers, "Chunky Monkey Invasion", *Financial Times*, 11 de agosto de 1994: 7.
- 56 Susanna Voyle y James Drummond, "J. Sainsbury to Withdraw from Egypt", *Financial Times*, 10 de abril de 2001: 23.
- 57 Nikki Tait, "Dana Set to Sell UK-Based Components Arm", *Financial Times*, 29 de noviembre de 2000: 22.
- 58 Makino, Isobe, y Chan, "Does Country Matter?" Bernard Simon, "Goodyear Sells Its Last Plantation", *Financial Times*, 1 de diciembre de 2004: 18.
- 59 Véase Jean J. Boddewyn, "Foreign and Domestic Divestment and Investment Decisions: Like or Unlike?" *Journal of International Business Studies* (invierno de 1983): 28; Michelle Haynes, Steve Thompson, y Mike Wright, "The Determinants of Corporate Divestment in the U.K.", *Journal of Industrial Organization* 18 (2000): 1201-22; Jose Mata y Pedro Portugal, "Closure and Divestiture by Foreign Entrants: The Impact of Entry and Post-Entry Strategies", *Strategic Management Journal* 21 (2000): 549-62.
- 60 Banco Mundial e International Finance Corporation, *Doing Business in 2005* (Washington, D.C.: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, 2005): 69.
- 61 Edna Fernandes, "India to Let Foreigners Invest in Newspapers", *Financial Times*, 26 de junio de 2002: 6.
- 62 "Enron Assets Outside U.S. Go Up for Sale; Activity Seen in South Korea and India", *Wall Street Journal*, 22 de enero de 2002: A6.

- 63 Fondo Monetario Internacional, *World Economic Outlook, septiembre de 2004* (Washington: Fondo Monetario Internacional, 2004): 143–49.
- 64 Deborah Hargreaves, "'Virtual' Staff Make Themselves at Home in Offices of the Future", *Financial Times*, 14 de mayo de 1999: 8.
- 65 Peter Hall, *Cities in Civilization: Culture, Technology, and Urban Order* (Londres: Weidenfeld & Nicholson, 1998).
- 66 David Aviel, "The Causes and Consequences of Public Attitudes to Technology: A United States Analysis", *International Journal of Management* 18 (2001): 166.
- 67 *Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes:* "South Africa", *Financial Times*, 5 de junio de 2007: sección especial; Faisal Ahmen, Rabah Arezki, y Norbert Funke, "The Composition of Capital Flows to South Africa", *Journal of International Development* 19 (2007): 275–94; Paula Green, "A Continent on the Cusp", *Global Finance* (mayo de 2007): 20; Kupukile Mlambo, "Reviving Foreign Direct Investments in Southern Africa: Constraints and Policies", *Banco de Desarrollo Africano* (2005): 552–79; Jon Jeter, "South Africa's Image Problem Deters Investors", *Washington Post*, 17 de octubre de 1999: A21; "FDI Revival Begins at Home", *Global News Wire*, South African Press Association (31 de enero de 2001); James Lamont, "South Africa Sees Rise in Investment", *Financial Times*, 3 de agosto de 2001: 7; "Small Mercies", *The Economist*, 11 de octubre de 2003: 52; "Emigration", *Financial Times*, 13 de abril de 2004: 5; Wyndham Hartley y Farouk Chothia, "South Africa Politics: Less Risky", *EIU Newswire*, 13 de julio de 2004; "South Africa Economy: Empowerment before Growth?" *EIU Newswire*, 19 de mayo de 2004; "Business on Hold?" *South African Privatisation*, 26 de junio de 2004: 78; "Foreign Interest in South Africa Takes Off", *Funds International*, enero de 2005: 1; F. W. de Klerk, "An African First-World Country", *Wall Street Journal*, 23 de septiembre de 2004: A14; "Africa: Turnaround in FDI Inflows Last Year", comunicado de prensa de UNCTAD, 22 de septiembre de 2004, en [www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/sf.html](http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/sf.html).

# 13

capítulo trece

## Estrategias de exportación e importación

### Objetivos

- Introducir las ideas de exportación e importación
- Identificar los elementos y las estrategias de exportación
- Comparar las ventas directas e indirectas de las exportaciones
- Identificar los elementos y las estrategias de importación
- Analizar los tipos y funciones de los terceros intermediarios
- Analizar la función del comercio compensatorio en los negocios internacionales

*Cuando uno está preparado, no se presentan dificultades.*

—Proverbio etíope



## CASO: Grieve: estrategia de exportación de una pequeña empresa

Los principales exportadores, como Boeing, Caterpillar y General Electric, generan alrededor de 30 por ciento de todas las exportaciones de mercancías de Estados Unidos.<sup>1</sup> Sus embarques pequeños son por lo general mucho mayores que los embarques más grandes de las empresas más pequeñas. Sin embargo, la mayoría de las empresas medianas y pequeñas (PyMES), que son empresas con menos de 250 trabajadores, representan el 97 por ciento de todos los exportadores estadounidenses. Además, las

Grieve se encuentra en casi todos los segmentos del mercado, desde tratamiento térmico comercial hasta desarrollo de medicamentos y se usa para hornear pintura, esterilizar instrumentos y mucho más. La empresa inició operaciones en 1949 con “un objetivo en mente... crear una línea de equipo industrial de procesamiento térmico en el que pudieran crear nuestros clientes”. La empresa siempre se ha enorgullecido de ofrecer servicios completos de diseño, ingeniería y manufactura hechos

**MAPA 13.1 La Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN)**



PyMES generan más de 98 por ciento del crecimiento de la población exportadora y, en términos de volumen, las PyMES son responsables de por lo menos la mitad de todas las exportaciones estadounidenses a 85 países. Una de estas empresas es Grieve, que se localiza en Round Lake, Illinois.

Grieve fabrica hornos de laboratorio e industriales, calderas y sistemas de procesamiento térmico. El equipo fabricado por

a la medida. Hasta la fecha, tiene la convicción que fabrica “hornos y calderas que sencillamente no tienen igual”.

Desde 1949, el negocio principal de Grieve ha sido diseñar y fabricar hornos de laboratorio e industriales y calderas para prácticamente todas las industrias del mundo. Con el tiempo, Grieve ha creado competencias centrales para satisfacer las necesidades específicas de sus clientes, y oficialmente aspira

a ser “más que fabricantes, sino más bien, profesionales que resuelven problemas y dedican tiempo a entender las necesidades del cliente”.

En la actualidad, Grieve aplica sus conocimientos y experiencia a fabricar hornos y calderas industriales que van desde aplicaciones de calefacción rutinarias hasta sistemas avanzados y complejos que satisfacen las rigurosas especificaciones de los entornos de salas blancas, semiconductores y productos farmacéuticos. El diseño y construcción personalizados de cada producto se complementa con pruebas estrictas. Luego, antes de empacar una unidad para enviarla, la gerencia verifica la calidad de más de 100 características. Grieve opera desde sus instalaciones de casi 10,000 metros cuadrados de superficie, localizadas en Round Lake, Illinois, que albergan las oficinas corporativas centrales y las divisiones de ventas, ingeniería, investigación y manufactura.

Con el propósito de mejorar la capacidad de respuesta a los clientes, Grieve decidió ampliar su sitio Web, [www.grievcorp.com](http://www.grievcorp.com), en 2006. En la actualidad, el sitio demuestra la capacidad de la empresa en el diseño, manufactura y entrega de los equipos y sistemas de procesamiento térmico estándares, así como hechos a la medida. En el sitio se detallan más de 400 hornos y calderas de fabricación estándar; se exhibe la variedad de personalización de productos por medio de cientos de ejemplos, cada uno con una fotografía y una descripción de la unidad y su aplicación.

El sitio Web permite al visitante indexar estas fotografías de equipo especializado por característica o estilo. Los clientes envían por Internet sus necesidades particulares de procesamiento térmico y reciben una cotización de precio de Grieve. Como Grieve vende equipo en todo el mundo a través de una red de representantes de fábrica, el sitio Web permite al cliente introducir un código postal en el área de “buscador de representantes” para obtener información de contacto. Como regla, los representantes de Grieve son ingenieros experimentados.

Con el paso del tiempo, Grieve empezó a tener problemas cuando algunos de sus clientes mudaron sus instalaciones de manufactura al extranjero. Inicialmente, Grieve continuó abasteciendo de hornos y calderas a uno de estos clientes por medio de exportaciones, pero las compras del cliente comenzaron a disminuir cuando decidió buscar proveedores locales. A pesar de las ventas perdidas, que no fueron pocas, tres razones habían disuadido a Grieve de tomar en cuenta las exportaciones con mayor dinamismo:

1. *La naturaleza de su producto.* Los hornos industriales y las calderas son grandes y voluminosos, además de ser relativamente caros. La alta dirección supuso que el tamaño del producto elevaría los costos de envío a tal grado que el precio de Grieve dejaría a la empresa fuera del mercado. Por ejemplo, el envío de un sistema de calderas totalmente automatizado de la fábrica de Round Lake a un cliente en Filipinas costaba aproximadamente 41,000 dólares en 2005.
2. *Dudas sobre las oportunidades de éxito en el extranjero.* Grieve es una empresa pequeña y la gerencia supuso que carecía de los recursos necesarios para apoyar un programa de exportaciones exitoso. La atención de los clientes del mercado nacional ya tenía a la empresa suficientemente ocupada. Le costaba trabajo imaginar cómo podría extender su estructura administrativa, de por sí limitada, para desarrollar y dirigir operaciones internacionales.
3. *Preocupación por la competencia.* Grieve tenía que lidiar con exportadores experimentados de Alemania, Japón y Reino Unido. Estas empresas presentaban una competencia muy reñida y fabricaban buenos productos a buen precio. Incluso dentro de Estados Unidos, la empresa tenía una fuerte competencia de los productores locales.

Finalmente, Grieve llegó a la conclusión de que tenía que resolver la cuestión de buscar mercados internacionales. No sólo estaba perdiendo clientes en el extranjero a manos de los proveedores locales, sino que también comenzaba a experimentar cada vez más competencia de empresas extranjeras en el mercado estadounidense. La gerencia de alto nivel se dio cuenta de que debía responder a la creciente competencia o arriesgarse a perder su posición de mercado. Además, Grieve tenía que hacer envíos regulares tanto a California como a Connecticut, sus dos mercados principales. En estos dos mercados hay una reñida competencia local y altos costos de transporte, algo que la gerencia consideró que le daría cierta ventaja a la empresa si decidía incursionar en mercados internacionales.

Con estos asuntos en mente, Patrick Calabrese, presidente de Grieve, asistió un día a un seminario sobre comercio exterior, en el que se presentaron análisis de mercado e informes comerciales de funcionarios estadounidenses que trabajaban en los países de la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN) (en concreto, como se ve en el mapa 13.1, Brunei Darussalam, Camboya, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam). Mientras escuchaba la presentación, una vez más se preguntó si tenía o no sentido exportar a Asia.

Cuando terminó su exposición el último orador, Calabrese estaba convencido de que podría haber oportunidades de mercado para su empresa en una de las regiones de más rápido crecimiento en el mundo. No obstante, no estaba familiarizado con la región de la ASEAN, y el problema se agravaba porque la empresa no

tenía oficinas ni representantes de ventas en ninguno de los países integrantes de la ASEAN. También estaba preocupado por cómo enfrentaría su empresa la competencia británica, alemana y japonesa que ya tenía posiciones fuertes en ese mercado.

El equipo de marketing de Grieve decidió evaluar el posible interés en Asia anunciándose en informes de la industria y publicaciones especializadas que circulaban en el sureste asiático, como *Asian Industrial Reporter*, *Asian Literature Showcase* y *World Industrial Reporter*. Para saber más del mercado, Calabrese trabajó con un representante de la Administración de Comercio Internacional del Centro de Asistencia a Exportadores de Chicago. Este centro, como otros en las principales áreas metropolitanas de Estados Unidos, es un lugar donde las empresas pequeñas y medianas pueden encontrar todos los servicios de asistencia para que puedan exportar: a diferencia de las empresas grandes, las PyMES dependen sobre todo de los programas gubernamentales de promoción de las exportaciones. El centro alberga representantes de la Administración de Pequeñas Empresas, el Departamento de Comercio y el Export-Import Bank, así como otras organizaciones públicas y privadas. Varios representantes del Centro de Asistencia a Exportadores de Chicago ayudaron a Calabrese a planear un viaje a Asia, consiguiéndole intérpretes en cada escala de su itinerario y concertando juntas con el personal de las embajadas estadounidenses.

Principalmente, su viaje tenía la intención de determinar el potencial de mercado y empezar a reclutar posibles representantes de ventas. Calabrese había recibido consultas de algunos distribuidores que estaban familiarizados con la línea de productos de Grieve, pero no les había respondido. Sin embargo, hacía poco tiempo que el equipo de Calabrese había comenzado a archivar la correspondencia y los contactos de ventas por país, más que por el sistema anterior de clasificación por nombre de la empresa, así que era relativamente fácil localizar a los posibles distribuidores y clientes.

Además, Calabrese utilizó el servicio de búsqueda de agentes y distribuidores que ofrece el Departamento de Comercio de Estados Unidos para obtener referencias de varios otros distribuidores. Este servicio ayuda específicamente a los pequeños y medianos exportadores a conseguir la ayuda de especialistas comerciales en las embajadas y consulados de Estados Unidos para buscar agentes, distribuidores y representantes competentes en el mercado. El viaje fue un gran éxito para Grieve. Calabrese sostuvo entrevistas con 28 agentes potenciales a lo largo de 28 días y firmó contratos con agentes exclusivos en cada país.

Durante sus viajes y conversaciones, Calabrese se dio cuenta rápidamente de que debía reducir los costos de envío. De no ser así, el costo de transportar los productos de Estados Unidos a esos mercados acabaría con las utilidades. De regreso en Estados Unidos, el personal comenzó a idear cómo rediseñar el embalaje para volverlo más compacto y a buscar entre los transportistas para encontrar las mejores tarifas de fletes. Además, el viaje de Calabrese le sirvió también para confirmar su idea de que era necesario visitar personalmente a los clientes potenciales en Asia, en lugar de depender de un representante de ventas local. Calabrese explica:

*Una de las cosas que encontré es que [los clientes asiáticos] son muy sensibles a las relaciones personales. Si tuviera que dar algún consejo, sería nunca enviar a un individuo de segundo nivel. Nunca enviaría a un gerente de marketing o de ventas; enviaría a un alto ejecutivo. Si la empresa no es tan grande como para hacerlo imposible, enviaría al presidente.*

*Por otro lado, uno va a hablar con el propietario de una distribuidora pequeña o con el presidente de una empresa manufacturera pequeña, y es preciso reunirse [con esa persona] al mismo nivel. Mi experiencia limitada es que [estas personas] están muy conscientes de esto; en otras palabras, están mucho más acostumbrados a que el presidente de la empresa hable con otro presidente. También les gusta sentirse seguros de estar negociando con alguien que pueda tomar decisiones.*

*Otra cosa que descubrí es que los clientes potenciales desean sentir que las finanzas de uno son sólidas y que cuenta con fondos suficientes para seguir trabajando con ellos durante varios años, porque se requiere algo de tiempo y dinero de nuestra parte para que esa gente siga colaborando. El seguimiento es increíblemente importante. He oído todo tipo de historias sobre [empresarios] estadounidenses que llegan y hablan todo un día con los clientes en perspectiva y les dejan catálogos. Después, la primera vez que los clientes potenciales envían un fax solicitando información, no reciben respuesta en las siguientes dos semanas y eso es lo que los desanima.*

Fiel a su tradición de soluciones de ingeniería, Grieve encontró la forma de redimensionar su producto. Aun así, Grieve batalló con los costos de transporte elevados y la fuerte competencia de empresas extranjeras para penetrar en mercados del exterior. Durante todo el proceso, la alta dirección se mantuvo optimista y confiada en que tenían un producto competitivo que la gente compraría. Como Calabrese señala: “Nuestra fortaleza radica en que vendemos productos de alta ingeniería, usando nuestra experiencia de 45 años para crear algo para



ellos. Gracias a sus experiencias en el sureste asiático, Calabrese aprendió algunas lecciones para exportar con éxito, en concreto:

1. *Conozca bien sus productos.* Muchas personas que van a Asia desde Estados Unidos saben muy poco sobre sus propios productos. En algunos casos, los agentes potenciales que han estudiado los folletos de la empresa saben más de los productos que el representante de la empresa.
2. *Aprenda sobre la competencia en el mercado extranjero y el potencial de venta de sus productos.* Mantenga una actitud abierta: es posible que tenga que ajustar la estrategia de venta, o incluso el producto, para atraer a los clientes.
3. *Impulse la imagen de la marca.*
4. *Trabaje duro.* Demasiados visitantes extranjeros desean pasar mucho tiempo jugando golf o visitando los sitios turísticos.
5. *Al regresar a su país, genere un sistema de respuesta sólido.* La mayoría de los extranjeros se quejan de un apoyo deficiente de parte de la fábrica, retrasos prolongados para recibir respuesta a su correspondencia y recibir las cotizaciones.
6. *Arregle su propio transporte y no dependa del posible representante para que le resuelva sus problemas.* Eso demuestra falta de entendimiento del entorno local.
7. *Designa a alguien en las oficinas centrales como el contacto principal del representante.* La gente necesita alguien que responda preguntas y proporcione asistencia.
8. *Aprenda las costumbres y la etiqueta de negocios de los países que visite.* Una vez más, el Departamento de Comercio de Estados Unidos, entre otras oficinas gubernamentales, puede brindar asistencia en este aspecto.
9. *Tenga la autoridad para tomar decisiones y comprometer a la empresa.* Si planea reunirse con la máxima autoridad de la organización del representante, tenga la autoridad para tomar el mismo tipo de decisiones.
10. *Prepárese.* Antes de subir al avión, determine el mercado correcto para su empresa y piense en cómo va a dar servicio a los clientes del exterior.

La incursión inicial de Calabrese en el extranjero le ayudó a comprender mejor las ventajas y desventajas de exportar. Sin embargo, se dio cuenta de que exportar ya no era una opción: exportar se había vuelto parte de la estrategia de Grieve. Una vez que adquirió experiencia en los mercados asiáticos, expandió las actividades de exportación a otros países. En 2007, los mercados de exportación de Grieve eran América Latina y el Caribe, América del Sur, Europa Occidental, África, Medio Oriente, Europa, Canadá y México. Aunque las exportaciones han creado algunos retos, también han ayudado a Grieve a ser más próspera.



## Introducción

Como demuestra el caso Grieve, la exportación exitosa es un proceso complejo. Una vez que la empresa ha identificado el bien o servicio que desea vender, debe explorar y evaluar las oportunidades de mercado entre las muchas opciones en el mundo (la tabla 13.1 presenta una lista de los principales países exportadores e importadores en el mundo). A continuación, debe echar a andar una estrategia de desarrollo de la producción o el servicio, preparar los bienes o servicios para el mercado, determinar los mejores medios para transportarlos al mercado, vender los bienes o servicios, recibir el pago y responder a las llamadas de servicio y reclamación de garantías. Para complicar las cosas, la empresa debe administrar estas actividades y, al mismo tiempo, lidiar con diferentes culturas, fuerzas de mercado, sistemas financieros y requisitos legales que se presentan cuando se hacen negocios en mercados extranjeros.

Desde luego, la empresa podría tratar de hacer todo por su cuenta. Sin embargo, la planeación requerida en cada paso persuade a muchas compañías, en especial las **pequeñas y medianas empresas (PyMES)** que tienen menos de 250 empleados y por lo general no cuentan con gerentes de exportación, de buscar asistencia. Algunas creen que es mejor depender de especialistas para que desplacen los bienes y servicios de un país a otro, de agentes o distribuidores que vendan los bienes o servicios, de bancos para que reciban el pago y de agentes públicos para que las asesoren.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al explicar "Por qué las empresas participan en negocios internacionales" en el capítulo, nos centramos en tres objetivos de operación principales: ampliar las ventas, adquirir recursos y reducir el riesgo. Luego explicamos que, para lograr uno o más de estos objetivos, las empresas pueden elegir entre varios "Modos de negocios internacionales" y señalamos que, entre estas modalidades, la **exportación** y la **importación** son los que más predominan, en especial entre las empresas pequeñas.

TABLA 13.1 Los países que participan en el comercio mundial (en miles de millones de dólares)

Los 25 exportadores principales			Los 25 importadores principales		
Lugar	País	Exportaciones*	Lugar	País	Importadores**
1	Alemania	\$ 1,361	1	Estados Unidos	\$ 1,987
2	Unión Europea	1,330	2	Unión Europea	1,466
3	China	1,221	3	Alemania	1,121
4	Estados Unidos	1,140	4	China	917.4
5	Japón	665.7	5	Francia	601.4
6	Francia	558.9	6	Reino Unido	595.6
7	Italia	474.8	7	Japón	571.1
8	Países Bajos	465.3	8	Italia	483.6
9	Canadá	440.1	9	Países Bajos	402.4
10	Reino Unido	415.6	10	Canadá	394.4
11	Corea del Sur	386.6	11	Hong Kong	371.3
12	Hong Kong	353.3	12	Corea del Sur	359.5
13	Rusia	348.9	13	España	359.1
14	Bélgica	328.1	14	Bélgica	320.9
15	Singapur	317.6	15	México	279.3
16	México	267.5	16	Singapur	273.0
17	España	248.3	17	Rusia	226.5
18	Taiwán	235.5	18	India	224.1
19	Arabia Saudita	215.0	19	Taiwán	214.3
20	Suiza	201.0	20	Suiza	189.6
21	Suecia	176.5	21	Austria	157.4
22	Malasia	169.9	22	Suecia	157.2
23	Brasil	159.2	23	Turquía	156.9
24	Austria	158.3	24	Australia	152.7
25	Emiratos Árabes Unidos	152.1	25	Polonia	150.7

\* El importe total en dólares estadounidenses de las exportaciones es FOB (libre a bordo). Las cifras se calculan con base en el tipo de cambio.

\*\* El importe total en dólares estadounidenses de las importaciones es CIF (costo, seguro y flete) o FOB (libre a bordo). Las cifras se calculan con base en el tipo de cambio.

## EXPORTACIONES E IMPORTACIONES

Las empresas responden a muchas motivaciones para incursionar en mercados extranjeros. En este capítulo, nos centraremos sobre todo en la estrategia de exportación (ver la figura 13.1). Antes de empezar, es necesario definir dos términos fundamentales. En el sentido más amplio, **exportar** se refiere a la venta de los bienes o servicios producidos por una empresa localizada en un país a clientes que residen en otro país. **Importar** es lo contrario: la compra de bienes y servicios por parte de una empresa localizada en un país a vendedores que residen en otro. La idea de exportar bienes manufacturados presenta una situación clara, como en el caso de una empresa alemana que fabrica bienes físicos que luego se envían a clientes en India, Brasil o Rusia.

Los aspectos particulares de los servicios presentan situaciones que pueden dificultar un poco la definición de exportación e importación.<sup>2</sup> Se dice que los contratistas de ingeniería, Bechtel, por ejemplo, exportan servicios cuando construyen edificios, carreteras, instalaciones de servicios público, aeropuertos, puertos marítimos u otras formas de infraestructura en un país extranjero. Los consultores, como McKinsey & Company, exportan cuando prestan servicios para clientes extranjeros. Los bancos de inversión, como Goldman Sachs, exportan cuando ayudan a una empresa extranjera (por ejemplo, a Haier de China) a conseguir financiamiento de fuentes globales. También brindan asistencia a clientes en la estructuración de adquisiciones de empresas extranjeras, como la adquisición que realizó Lenovo del negocio de computadoras personales de IBM.

FIGURA 13.1 Factores ambientales que influyen en las operaciones de exportación e importación



Sin embargo, la apertura de un Hyatt, McDonald's o Starbucks en un mercado extranjero no se considera exportación, sino más bien, inversión extranjera directa. El resto del capítulo desarrolla estas ideas, examinando las estrategias de exportación e importación, las características de las directas o indirectas en los mercados internacionales y el tema del comercio compensatorio.

## Estrategia de exportación

En el capítulo 12, mostramos que la selección por parte de una empresa del modo de ingreso a un mercado extranjero depende de diferentes factores, como las ventajas de propiedad de la empresa, las ventajas de localización del mercado y las ventajas de internalización que resultan de la integración de las transacciones dentro de la cadena de valor de la empresa.<sup>3</sup> En las siguientes secciones, examinaremos con mayor detenimiento varios de estos factores en cuanto se relacionan con las estrategias de exportación.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 12, analizamos algunas de las razones por las que las empresas de diversas industrias consideran que **exportar** es la forma más atractiva de incrementar las ventas o adquirir activos útiles para la competencia en los mercados extranjeros. Aquí usamos el caso introductorio para demostrar cómo un fabricante de tamaño mediano utilizó las operaciones de exportación para reforzar su método para crear **valor**, sobre todo en el diseño y distribución de productos. Asimismo, el caso introductorio del capítulo 11 muestra cómo un fabricante importante de ropa determinó su **estrategia** para maximizar el potencial de exportación en la configuración de su **cadena de valor**.

### VENTAJAS QUE DEBEN TOMARSE EN CONSIDERACIÓN

Las ventajas de propiedad son los activos específicos de la empresa, la experiencia internacional y la capacidad para desarrollar productos a bajo costo o diferenciados dentro del contexto de su cadena de valor. Por ejemplo, Samsung aprovecha su ventaja de propiedad a través del desarrollo de tecnología informática compleja; sería difícil para un nuevo participante del mercado hacer lo mismo.

Las ventajas de localización de un mercado particular son una combinación del potencial de mercado y el riesgo de inversión. Las ventajas de la internalización son los beneficios de tener una competencia central dentro de la empresa e integrarla a su cadena de valor, en lugar de optar por cederla en licencia, subcontratarla o venderla. Por ejemplo, Grieve pudo haber explorado la alternativa de licenciar su tecnología de hornos y calderas a fabricantes locales de Asia. En cambio, la gerencia prefirió conservar el control de sus competencias centrales y atender esta región por medio de exportaciones desde su fábrica en Estados Unidos.

En general, las empresas que tienen niveles bajos de ventajas de propiedad no ingresan a los mercados extranjeros o usan formas de ingreso de bajo riesgo, como la exportación. La exportación requiere un nivel de inversión considerablemente más bajo que otros modos de expansión internacional, como la IED, pero también, como es de esperar, el menor riesgo de la exportación típicamente ofrece una tasa de rendimiento inferior sobre las ventas de lo que

hacen posible otros modos de negocios internacionales. En otras palabras, en rendimiento habitual de las ventas de exportación quizá no sea espectacular, pero tampoco lo será el riesgo.

Exportar permite a la gerencia ejercer control operativo, pero no le da la opción de ejercer tanto control de marketing, porque, en general, el exportador está lejos del consumidor final y, con frecuencia, debe contratar diversos intermediarios para que administren las actividades de marketing y servicio.<sup>4</sup>

### PREGUNTAS QUE DEBEN PLANTEARSE

La decisión de exportar como modo de ingreso no depende exclusivamente de las ventajas de propiedad, localización e internalización. También debe concordar con la estrategia de la empresa. Típicamente, las empresas toman en cuenta las siguientes preguntas para evaluar la opción de exportar:

- ¿Qué desea la empresa ganar de la exportación?
- ¿Es congruente la exportación con los demás objetivos de la empresa?
- ¿Qué exigencias impondrá la exportación sobre sus recursos fundamentales (administración y personal, capacidad de producción y financiamiento) y, de ser así, cómo se satisfarán estas exigencias?
- ¿La exportación ayuda a sacar el mejor partido de la competencia central de la empresa?
- ¿La exportación concuerda con la configuración actual de la cadena de valor?
- ¿Los métodos existentes de coordinación responden también a las demandas gerenciales creadas por la exportación?
- ¿Vale la pena incurrir en estos costos a cambio de los beneficios proyectados de la exportación? ¿Se usarían mejor los recursos de la empresa para desarrollar nuevos negocios nacionales?<sup>5</sup>

Estas preguntas exigen que los gerentes examinen con cuidado las cuestiones relativas a la concentración global, sinergias y motivaciones estratégicas. La concentración global, por ejemplo, significa que muchas industrias globales tienen sólo algunos participantes importantes y la estrategia de una empresa para penetrar en un mercado específico podría depender de la competencia. Si la competencia está atendiendo mercados por medio de la exportación, a la empresa también podría irle bien si siguiera la misma estrategia. Sin embargo, si la competencia ha descubierto formas de crear valor superior atendiendo al mercado extranjero mediante la producción local, el éxito futuro de la empresa puede no ser tan grande si se dedica sólo a exportar.<sup>6</sup>

### VENTAJAS ESTRATÉGICAS DE EXPORTAR

Principalmente, las empresas de servicio y manufactureras exportan para aumentar los ingresos que reciben de las ventas. Muchas de las primeras, como los despachos de contadores, publicistas, abogados y consultores, exportan sus servicios para satisfacer las necesidades de clientes que trabajan en el extranjero. Las empresas que son intensivas en capital y recursos de investigación, por ejemplo, las compañías farmacéuticas, exportan para lograr economías de escala mediante la distribución de los gastos de investigación, desarrollo de productos y capacidad entre un área de ventas más grande. Del mismo modo, muchas empresas que no son líderes en sus mercados internos pueden buscar más activamente las ventas de exportación como manera indirecta de contrarrestar la ventaja en volumen que tiene el líder del mercado.

En Japón, Matsushita y Toyota son líderes del mercado de aparatos electrónicos de consumo y vehículos motorizados, respectivamente. Los fabricantes de aparatos electrónicos Sony y Sanyo y los fabricantes de automóviles Nissan y Honda están detrás de los líderes y, por eso, abordan las exportaciones con más dinamismo. Una ventaja de estas ventas de exportación es que pueden aliviar el problema de la capacidad excedente en el mercado nacional. Otra razón por la que algunas empresas exportan en lugar de invertir en el extranjero es por el mayor riesgo percibido de operar a nivel internacional.

**Diversificación** Exportar permite a las empresas diversificar su actividad y con ello desarrollar la capacidad para hacer frente a los cambios en el mercado nacional. Como vimos en el caso introductorio, por ejemplo, Grieve desarrolló mercados en Asia para ampliar su base de ventas y reducir el alto grado de dependencia que tenía de las ventas en el mercado estadounidense. Como el crecimiento económico no es igual en todos los mercados, la diversificación de las exportaciones permite a la empresa aprovechar el intenso crecimiento en un mercado para compensar el crecimiento débil en otro. Asimismo, la empresa que consigue más clientes reduce su vulnerabilidad a la pérdida de clientes específicos.

Exportar ayuda a las empresas:

- Ampliar las ventas.
- Lograr economías de escala.
- Diversificar las ventas.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 1 explicamos que varios avances en la eficiencia de las exportaciones han incrementado el atractivo de **exportar** como medio para entrar en mercados internacionales. Por ejemplo, mencionamos la liberalización del movimiento transfronterizo de los recursos y el desarrollo de servicios diseñados a apoyar el proceso de exportación. Aquí observamos que muchos de estos acontecimientos han hecho que la exportación resulte más atractiva para una variedad más amplia de empresas.



**El papel que desempeña la casualidad** Resulta atractivo representar el proceso de exportación como una estrategia previsor que la gerencia diseña meticulosamente. Sin embargo, la investigación registra exportadores accidentales que, en respuesta a las circunstancias, ingresan a mercados extranjeros por casualidad y tienen mucho éxito. Por tanto, es necesario considerar el papel que desempeña la **casualidad** como catalizador para que las empresas empiecen a exportar.

El caso de Edward Cutler es un ejemplo de esto. Él es el propietario y fundador de Squigle, con sede en Pennsylvania, una marca única de pasta de dientes para personas que no pueden tolerar los agentes espumosos agresivos que comúnmente se encuentran en las pastas de dientes producidas en masa. Después de lanzar su pasta de dientes en 1998, Cutler se centró en el mercado estadounidense. Las noticias del rendimiento del producto se propagaron por Internet y Squigle empezó a recibir consultas de personas de Taiwán, Turquía y otros países. Un cliente inglés que padecía de llagas ulcerosas se entusiasmó tanto con el dentífrico que empezó a importar Squigle a Inglaterra para venderlo ahí. Ésas fueron buenas noticias para Cutler porque le permitieron expandirse al extranjero con poco costo y riesgo. Ahora está impaciente por empezar a exportar más producto y explica: “Queremos vender en el extranjero por la misma razón que las grandes empresas: la mayor parte de la población mundial se encuentra fuera de Estados Unidos.”<sup>7</sup> En efecto, 95 por ciento de los consumidores del mundo viven fuera de Estados Unidos. En consecuencia, si una empresa estadounidense sólo vende en su mercado interno, sólo llegará a una parte pequeña del total de clientes potenciales.

**Potencial de utilidades** Por último, otra ventaja estratégica de exportar es el potencial de mayor rentabilidad. Por varias razones, las empresas pueden vender sus productos con un mayor margen de utilidad en el extranjero que en el mercado interno. Esto sucede con frecuencia porque el entorno competitivo en el mercado extranjero es diferente, posiblemente porque en ese mercado el producto no tiene sustituto directo o se encuentra en una etapa diferente del ciclo de vida. Un producto maduro en el país de origen a menudo desencadena una competencia extrema de precios, mientras que la etapa de crecimiento en los mercados extranjeros puede permitir precios mucho más altos.

También se puede obtener una mayor rentabilidad por las diferentes medidas gubernamentales en el país de origen y en el extranjero que afectan la rentabilidad, como las diferencias en los impuestos que gravan las utilidades o la regulación de los precios. Sin embargo, si las empresas deben desviar esfuerzos de las ventas nacionales para atender demandas mayores de los mercados extranjeros, tal vez carezcan de los recursos para sostener los objetivos de crecimiento.

## CARACTERÍSTICAS DE LOS EXPORTADORES

La investigación efectuada con respecto a las características de los exportadores sistemáticamente indica lo siguiente:

- La probabilidad de ser exportador aumenta con el tamaño de la empresa, el cual está definido por los ingresos de las ventas.
- La *intensidad de las exportaciones*, es decir, el porcentaje de ingresos totales que provienen de las ventas de exportación, no se correlaciona directamente con el tamaño de la empresa. Más bien, cuanto mayor sea el porcentaje de las exportaciones en relación con los ingresos totales, mayor será el grado de intensidad de las exportaciones.
- Las empresas grandes y pequeñas realizan exportaciones. Más de dos terceras partes de los exportadores tienen menos de 20 empleados.

**Tamaño** La primera conclusión es que las pequeñas empresas pueden crecer en el mercado nacional sin tener que exportar, pero las grandes empresas deben exportar si desean aumentar sus ventas.<sup>8</sup> Y, sí, las empresas más grandes, como Sony, Boeing y Nokia, casi siempre son los mayores exportadores en sus países. Aun así, los datos demuestran que las PyMES están ampliando cada vez más su capacidad de exportación. Por ejemplo, las PyMES constituyen aproximadamente 88 por ciento de los exportadores de Estados Unidos y representan una quinta parte del valor de las exportaciones de Estados Unidos.<sup>9</sup>

Grieve, tema del caso introductorio, es un buen ejemplo. Aunque es una empresa pequeña en cuanto a ventas totales, sus ingresos de exportación mejoran su competitividad y desempeño, y sus actividades de exportación no sólo sustentan su participación de mercado en el extranjero, sino que también fortalecen su posición competitiva en Estados Unidos. Otros investigadores hablan de efectos similares; un estudio de empresas canadienses concluyó que el tamaño de la empresa no era el factor más importante para determinar la propensión de una empresa a exportar, el número de países a los que exporta, o su grado de intensidad de las exportaciones.

Aunque las empresas más grandes son los mayores exportadores, las empresas pequeñas están expandiendo su capacidad de exportación.



**Perspectiva sobre el riesgo y otros factores de la industria** Los factores como la perspectiva del riesgo que tiene la gerencia y los factores de la industria son igual de importantes que el tamaño de la empresa. Los gerentes que se muestran más dispuestos a correr riesgos también tienen más probabilidades de exportar. Las empresas pequeñas de tecnología de vanguardia o muy especializadas que operan en nichos de mercado con demanda global, así como las empresas pequeñas que venden equipo de capital costoso, también se inclinan mucho a exportar. Por último, las empresas tienen más probabilidades de exportar si operan en industrias donde las empresas líderes también son exportadoras.<sup>10</sup>

ETAPAS DEL DESARROLLO DE LAS EXPORTACIONES

Varios factores activan la exportación.<sup>11</sup> Una empresa puede exportar bienes y servicios a empresas relacionadas, como sus subsidiarias, o a clientes independientes. A veces, la empresa exporta sus productos a sus filiales en el extranjero, las cuales los venden a su vez a los consumidores locales. Otras veces, la empresa exporta bienes semiterminados que las empresas relacionadas usan como insumos en sus procesos de manufactura. Sin embargo, en muchos casos la venta es a un tercero y, en esas situaciones, el exportador puede vender directamente al comprador o indirectamente por medio de un intermediario.

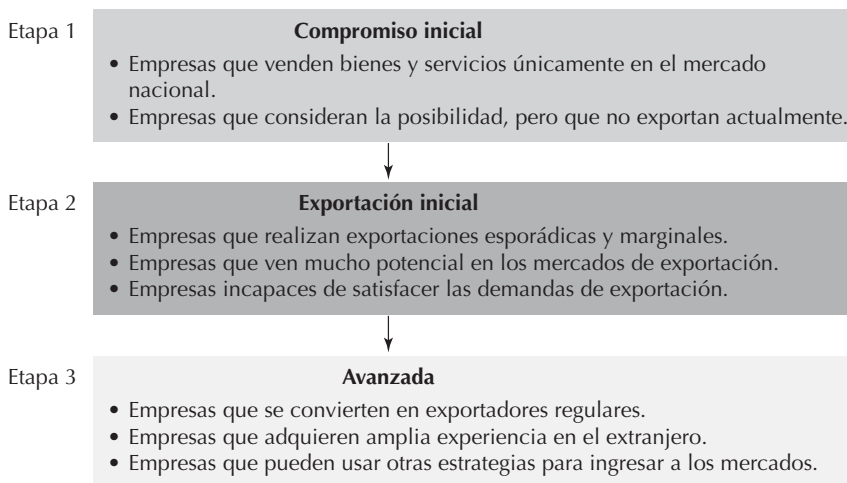
**Vuelta a la casualidad** Como señalamos antes, algunas empresas empiezan a exportar por casualidad más que por decisión propia: un pedido no solicitado llega por correo, se establece un contacto en una conferencia de la industria, un viaje personal al extranjero hace notar al gerente las nuevas opciones, etcétera. Es estímulo a veces no planeado para exportar, si no se ordena sistemáticamente, puede crear dificultades. Por tanto, el logro de las ventajas estratégicas de las exportaciones depende de la formulación de una estrategia de exportación sólida, pero perspicaz.

**Tres etapas del desarrollo de las exportaciones** La figura 13.2 identifica las tres etapas del desarrollo de las exportaciones.<sup>12</sup> Estas etapas tienen menos relación con el tamaño de la empresa que con el grado de desarrollo de las exportaciones, es decir, tanto las empresas grandes como las pequeñas pueden estar en cualquier etapa. De hecho, más empresas recién formadas están empezando a exportar en una etapa más temprana de su ciclo de vida que lo que nunca se había visto. Existe una nueva generación de empresarios y gerentes con mucha visión para los negocios internacionales que fundan empresas que, en esencia, “nacen globales”. Es decir, hay una tendencia creciente a que algunas empresas salten de inmediato al panorama mundial y establezcan como objetivo principal exportar desde el primer día de operaciones.<sup>13</sup>

**Usos de Internet** La flexibilidad y la eficiencia en costos de generar ventas internacionales por medio de Internet habilita cada vez más a estos tipos de empresas, así como a sus contrapartes más convencionales, a participar en una amplia gama de opciones de exportación. El

La probabilidad de ser exportador aumenta con el tamaño de la empresa.

A medida que la empresa se desplaza de la exportación inicial a la exportación avanzada, tiende a exportar a más países y espera que crezcan las exportaciones.



**FIGURA 13.2**  
**Etapas del desarrollo de las exportaciones**

Conforme los exportadores adquieren mayor habilidad y experiencia, diversifican a menudo sus mercados extranjeros y amplían las operaciones para incluir países más alejados del propio o que tienen entornos de negocios que difieren considerablemente del que predomina en el país de origen.



sitio Web de una empresa da a los usuarios de Internet acceso mundial instantáneo a la línea de productos de la empresa e incluso la capacidad de iniciar ventas directamente.

Por ejemplo, Evertek Computer Corporation, una empresa estadounidense pequeña, vende computadoras y partes nuevas y renovadas. Evertek compró un programa basado en Internet del Departamento de Comercio de Estados Unidos denominado BuyUSACom, que ayuda a Evertek a encontrar compradores de todo el mundo. Antes de un año de haber empezado a usar BuyUSACom, Evertek comenzó a vender en diez nuevos países, con ventas individuales de hasta 75,000 dólares.<sup>14</sup> En 2007, la empresa enviaba sus productos a clientes de más 100 países en todo el mundo.

## DIFICULTADES DE LAS EXPORTACIONES

Las empresas a menudo creen que exportar es diferente, y mucho más difícil que vender bienes y servicios en el mercado nacional. La mayoría de las empresas, en especial las pequeñas, prefieren concentrarse en el mercado interno que en los mercados extranjeros, como lo demuestra el hecho de que aunque las PyMES constituyen 97 por ciento de todos los exportadores de Estados Unidos, sólo menos de 1 por ciento optan por exportar. Si se les pide que expliquen este hecho, los gerentes mencionan a menudo la familiaridad general de la empresa con su propio mercado, junto con la renuncia a adaptar sus costumbres a las regulaciones comerciales, las diferencias culturales y las situaciones cambiantes. Una vez más, esta actitud se refleja en los informes que consignan que de las PyMES que sí exportan, casi dos terceras partes de ellas venden sólo en un mercado extranjero.

Los veteranos de la exportación a menudo cuentan que vender en el extranjero entraña muchos retos. Las exportaciones ejercen mucha presión sobre los recursos, personal y atención y, como resultado, exigen demasiado de la gerencia. Típicamente, los exportadores potenciales intuyen la probabilidad de tener que adaptar sus operaciones a diferentes idiomas, culturas y demandas del mercado.

**Administración financiera** Asimismo, la mayoría se da cuenta de que las fluctuaciones de los tipos de cambio y los procesos de transacción de la actividad de exportación requieren administración financiera más compleja. Muchas empresas tienen dificultades con el hecho de que las transacciones de exportación pueden requerir que ayuden a los clientes extranjeros a obtener financiamiento para comprar los productos.<sup>15</sup> Si los exportadores no ayudan a los clientes extranjeros a conseguir financiamiento, ya sea en la forma de créditos comerciales, apoyo financiado por el gobierno o garantías bancarias, se arriesgan a perder la venta. Las empresas acostumbradas a ofrecer financiamiento en las condiciones del ciclo de crédito comercial tradicional de 30 o 60 días en su mercado de origen se muestran renuentes, como es natural, a empezar a aceptar el mayor riesgo y las complicaciones de financiar las transacciones de exportación.

**Demanda de los clientes** Además, los clientes de todo el mundo demandan cada vez más una mayor variedad de servicios de sus vendedores. "La nueva exigencia para nosotros es la solicitud de nuestros clientes que prestemos servicios adicionales más allá del puerto de entrega", comentó el gerente de recursos materiales de Seco/Warwick Corp., un fabricante de calderas y equipo de tratamiento de calor. "En años anteriores, éramos responsables de pagar costo, seguro y flete (CIF) al puerto de importación, pero ahora a menudo nos encargan todos los aspectos de la entrega en la fábrica del cliente. Muchas veces tenemos que participar en la instalación y puesta en marcha del equipo, así que tenemos ingenieros de servicio y grúas esperando la entrega puntual."<sup>16</sup>

**Tecnología de las comunicaciones** Por último, las tecnologías de comunicación han incrementado las dificultades de administrar las exportaciones. Antes de Internet, las exportaciones eran transacciones entre partes independientes en las que uno enviaba el producto y se olvidaba del asunto. El contacto con los clientes se basaba en documentos impresos que se enviaban por fax o por mensajería de un día para otro. Esto permitía el lujo de un amplio margen de tiempo para resolver problemas de exportación, preguntas y quejas. En la actualidad, la facilidad para establecer contacto con los proveedores por correo electrónico o el asequible protocolo de voz sobre Internet (VoIP) estimula a los clientes a buscar mayor participación en tiempo real en los detalles de la transacción.

**Un catálogo de obstáculos adicionales** Es muy raro que los exportadores nuevos no tropiecen una o dos veces antes de agarrar el ritmo. Entonces, una vez que todo está en marcha, es igualmente raro que el exportador tenga demasiado tiempo o demasiados recursos. Por lo tanto, se puede tener una mejor idea de los elementos de una estrategia de exportación si se identifican las principales dificultades que enfrentan los exportadores. Además de los proble-

Una barrera persistente para la exportación es que no se comprenden bien las oportunidades en los mercados extranjeros.

Los que exportan por primera vez a menudo se sienten desalentados o frustrados con el proceso de exportación porque encuentran muchas dificultades.

mas comunes a todos los negocios internacionales, como el idioma y otros factores culturales, los exportadores se topan con los siguientes problemas:<sup>17</sup>

- No obtener asesoría calificada en exportación para desarrollar un plan que guíe la expansión de las exportaciones.
- Compromiso insuficiente de parte de la alta dirección para superar las dificultades iniciales y sobre la marcha.
- Cálculo incorrecto del equilibrio entre un departamento esbelto de exportación y el costo de las demoras o infracciones en el cumplimiento de las leyes de exportación.
- Subestimar la complejidad y los costos del transporte marítimo y el despacho aduanero de las transacciones de exportación.
- Mala selección de los agentes o distribuidores en el extranjero.
- Buscar pedidos por todo el mundo en lugar de establecer una base de operaciones rentables y crecimiento ordenado.
- Descuidar los mercados de exportación y los clientes en el extranjero cuando el mercado interno está en auge.
- Clasificar los productos de manera imprecisa de acuerdo con la tabla de aranceles del país de destino y, por tanto, incurrir en un impuesto más alto o retrasar la entrega.
- No tratar a los distribuidores internacionales igual que a sus contrapartes nacionales.
- Renuencia a modificar los productos para cumplir con las reglamentaciones o satisfacer las preferencias culturales de otros países.
- No imprimir mensajes de servicio, ventas y garantía en el idioma local.
- No pensar en recurrir a una empresa de manejo de exportaciones, u otro intermediario de marketing, cuando la empresa no cuenta con el personal para manejar las funciones especializadas de exportación.
- No prepararse para resolver controversias con los clientes.

## DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN

El diseño de una **estrategia de exportación** ayuda a los gerentes a evitar los errores mencionados anteriormente. La figura 13.3 presenta una cadena de transacciones de negocios internacionales. Una estrategia exitosa de exportación (e importación) debe evaluar cada elemento de la **cadena de transacciones**. Para establecer una estrategia de exportación exitosa, la gerencia debe tomar en consideración cada uno de los siguientes pasos:

1. *Evaluar el potencial de exportación de la empresa examinando sus oportunidades y recursos.* La empresa necesita determinar si existe un mercado para sus bienes y servicios. Esta tarea requiere identificar el grado hasta el que potencialmente podrá aprovechar sus competencias centrales en las ventas en el extranjero. Después, debe asegurarse de que cuenta con capacidad de producción suficiente, o de que puede desarrollarla con rapidez, si el éxito llega más pronto de lo esperado.
2. *Obtener asesoría experta en exportación.* La mayoría de los gobiernos proporcionan asistencia a las empresas nacionales, aunque el grado de compromiso varía entre países. Como vimos en el caso introductorio, el mejor lugar para empezar en el caso de las empresas estadounidenses de tamaño mediano y pequeño como Grieve es el centro más cercano de asistencia a los exportadores de la International Trade Administration (ITA) que depende del Departamento de Comercio de Estados Unidos. Dicha asistencia puede ser invaluable para ayudar al exportador a iniciar actividades. En Grieve, por ejemplo, Calabrese empleó información proporcionada por el gobierno estadounidense para aprender sobre los mercados asiáticos, planear viajes de negocios e identificar posibles agentes de venta.

En efecto, el gobierno estadounidense ofrece una enorme cantidad de información a los exportadores y sobre todo, proporciona asistencia y asesoría sobre los puntos prácticos de las exportaciones. El gobierno estadounidense también ofrece muchos servicios de apoyo al comercio en [www.export.gov](http://www.export.gov), la puerta oficial de entrada al apoyo al comercio internacional que ofrecen dependencias como el Departamento de Comercio, el Departamento de Estado y la Administración de Pequeñas Empresas. Por

## REVISIÓN DE CONCEPTOS

Por más sencillo que pueda parecer el concepto de **exportar** a primera vista, nos apresuramos a reforzar aquí un tema que tocamos a todo lo largo del libro, a saber, el hecho de que sin importar si se trata de un empresario o una **EMN**, exportar, como todos los modos de **negocios internacionales**, es una actividad plagada de retos. En el capítulo 2 destacamos las *barreras de comportamiento* que impiden el flujo fácil de las operaciones internacionales. En el capítulo 3, por ejemplo, analizamos las dificultades para cumplir con diferentes *sistemas jurídicos*, y el capítulo 5 explora las dificultades inherentes a cualquier esfuerzo por atender los imperativos de la *responsabilidad social*. En el capítulo 7 describimos las dificultades que se presentan al tratar de aprovechar los *incentivos gubernamentales*, y en el capítulo 9 explicamos algunos de los problemas que surgen al trabajar con *instrumentos de cambio*.

Al diseñar una estrategia de exportación, los gerentes deben:

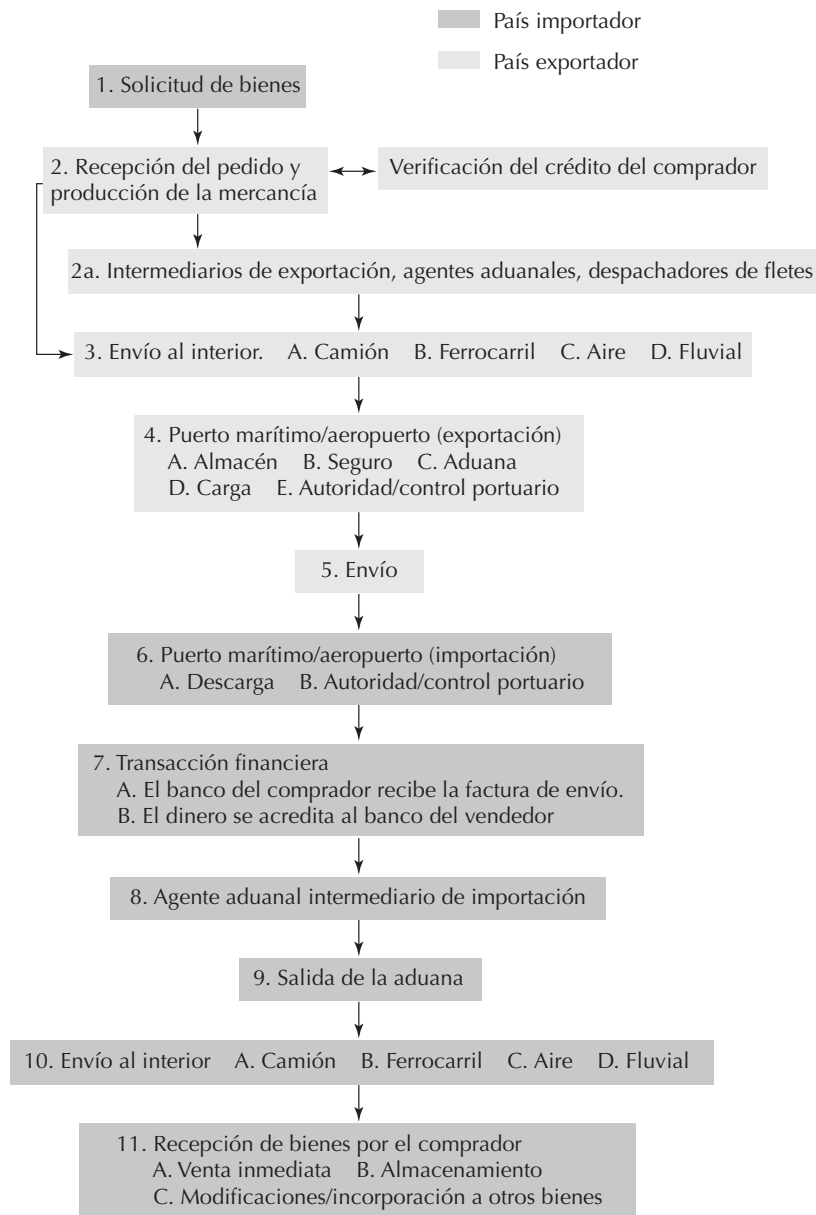
- Evaluar el potencial de exportación.
- Seleccionar un mercado o mercados.
- Formular y poner en práctica una estrategia de exportación.



### FIGURA 13.3 La cadena de transacciones internacionales

Entre el punto en que negocian una venta internacional y el punto en que los productos se envían y reciben, tanto el exportador como el importador deben ocuparse de una compleja variedad de tareas financieras y de distribución. Cada una de estas tareas es un eslabón en la *cadena de transacciones* forjada por la respectiva estrategia de cada empresa para participar en negocios internacionales. (Por cierto, obsérvese que las transacciones financieras deben manejarse en cada etapa de este proceso.)

Fuente: *Export America*, volumen 1, noviembre de 1999, 17. Revista publicada por la International Trade Administration, dependiente del Departamento de Comercio de Estados Unidos.



último, se proporciona ayuda personal en muchos centros de asistencia a los exportadores que dirigen varias divisiones del Departamento de Comercio y la Administración de Pequeñas Empresas. Finalmente, las siguientes son algunas opciones relacionadas que deben tomarse en cuenta:

- *Asistencia financiera especializada.* A medida que aumenta el alcance del plan de exportaciones de la empresa, ésta puede buscar asistencia especializada de bancos, abogados, despachadores de fletes, empresas de administración de exportaciones, empresas comercializadoras de exportaciones y otros. Por ejemplo, considere el reto que enfrentan las empresas para encontrar la forma de ayudar a sus clientes extranjeros a conseguir los fondos suficientes para comprar el producto. Los exportadores pueden ofrecer varias opciones para ayudarlos. Una de éstas es que el comprador proporcione cartas de crédito irrevocables, que se explican detalladamente en el capítulo 18, las cuales son confirmadas por un banco local y conllevan poco riesgo de cobranza.

- *Programas gubernamentales.* Otra opción es conseguir garantías gubernamentales de pago que extienden algunas organizaciones, como el Export-Import Bank de Estados Unidos (Ex-Im Bank), o adquirir un seguro respaldado por el gobierno, como el que ofrece Federal Credit Insurance Association.

- *Agentes.* Por último, contratar a un agente puede facilitar las cosas en una operación de exportación. En lugar de ocuparse de cada pedido y asegurarse de que el producto y la documentación se encuentren en orden, la empresa puede depender de un distribuidor que supervise la transacción. Como Edward Cutler, fabricante de la pasta de dientes Squigle, reflexiona: "Es mucho más fácil tratar con distribuidores. Preferimos enviar cajas de 144 tubos. Lo único que tenemos que hacer es pegar un etiqueta a la caja y ya."<sup>18</sup>

3. *Seleccionar un mercado o mercados.* La parte de la estrategia de exportación que hace trastabillar a muchas empresas, en particular a las pequeñas que están experimentando con la exportación, es seleccionar un mercado. Las empresas pequeñas a menudo se desalientan cuando fracasan sus primeras incursiones en el extranjero. A menudo, muchas siguen corazonadas sobre los mercados extranjeros en lugar de aplicar las normas de una estrategia de negocios sólida como la que ayudó a la empresa a operar desde el principio. Los empresarios pueden sobrestimar la necesidad de su producto o servicio en un mercado potencial. Asimismo, es difícil tratar de conquistar a los consumidores de Londres a Lisboa en un solo día. Un analista aconseja: "Tome en cuenta algunos mercados en los que tendrá éxito en vez de tratar de vender en toda Europa."<sup>19</sup>

Una empresa puede seleccionar pasiva o activamente un mercado de exportación. En el segundo caso, la empresa aprende de los mercados respondiendo a solicitudes del extranjero que surgen de su participación ocasional en ferias comerciales locales o de anuncios periódicos en publicaciones especializadas. Luego, alentada por el aparente interés y demanda potencial, la empresa empieza a investigar sus opciones de exportación. Recuerde el caso introductorio, por ejemplo, en el que el interés de Patrick Calabrese de Grieve por el sureste de Asia como mercado de exportación surgió en un seminario de la industria al que asistieron los embajadores estadounidenses en los países de la ASEAN.

Una empresa también puede determinar cuáles son los mercados a los que se exportan productos como los suyos. Por ejemplo, la Oficina del Censo de Estados Unidos publica muchas estadísticas sobre las actividades y pautas de comercio exterior que un exportador puede utilizar para identificar los mercados para los diferentes tipos de exportaciones. De igual modo, el National Trade Data Bank (NTDB) proporciona informes de industrias específicas en distintos países. El NTDB se actualiza mensualmente. En otros países es común encontrar formas similares de apoyo.

4. *Formular y poner en práctica una estrategia de exportación.* En este paso, una empresa considera sus objetivos de exportación (inmediatos y de largo plazo), las tácticas específicas que usará, el programa de actividades y fechas límite para lograr sus objetivos, así como la distribución de recursos que le permita llevar a cabo las diferentes actividades. Después, los gerentes ponen en práctica la estrategia haciendo llegar los bienes y servicios a los consumidores extranjeros.

Un plan de negocios de exportación detallado es un elemento esencial de una estrategia eficaz de exportación. La tabla 13.2 ofrece un ejemplo de dicho plan. Desde luego, el desarrollo del plan depende de la empresa, su perspectiva de los mercados de exportación y su competencia central. Para una empresa de tamaño pequeño o mediano, como vimos en el caso introductorio, el desarrollo del plan generalmente exige la atención de la alta dirección. Las empresas más grandes podrían establecer un departamento de exportación independiente. Sin importar el tamaño de la empresa específica, la investigación ha demostrado sistemáticamente que el compromiso de la gerencia precede al éxito de las exportaciones de la empresa.<sup>20</sup>

La creación de un departamento de exportación o, cuando menos, la designación de un gerente de exportación dedicado es un fuerte indicador del compromiso de la alta dirección. De acuerdo con el gerente de importaciones y exportaciones de BS&B Safety Systems LLC, "el cambio es constante en los embarques de exportación. Muchas empresas necesitan saber que si contratan a un buen gerente de exportación ahorrarán mucho dinero en honorarios que cobran las empresas transportistas y otros terceros intermediarios".<sup>21</sup>



#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al detallar el concepto de "La empresa como cadena de valor" en el capítulo 11, definimos una **competencia central** como una perspectiva, habilidad, capacidad o tecnología especial que crea **valor** único para una empresa. Aquí observamos la necesidad de los aspirantes a **exportadores**, en especial las PyMES, de explorar las oportunidades para aprovechar las competencias centrales cuando diseñan sus estrategias de exportación.



### TABLA 13.2 Plan de negocios de exportación

**Al decidir si una estrategia de exportación es la más adecuada para la empresa, es preciso analizar sus posibles riesgos y beneficios. Según muchos exportadores exitosos, centrar la evaluación en un plan de negocios detallado es un paso crucial en la formulación de la estrategia. Típicamente, el plan toma en consideración factores tales como mercados específicos y cómo resolver los problemas estratégicos y operativos. La siguiente lista presenta, por categoría clave, los temas que es necesario explorar.**

#### 1. Resumen ejecutivo

- Elementos fundamentales del plan de exportación
- Descripción de los negocios y mercados objetivo
- Especificación del equipo de gerencia
- Resumen de las proyecciones

#### 2. Descripción de la empresa

- Historia
- Metas y objetivos
- Competencia central
- Gerencia
- El equipo de exportación
- Finanzas de la empresa

#### 3. Descripción del producto o servicio

- Oportunidad para exportar
- Idoneidad de los productos de la empresa para el mercado de exportación
- Potencial de crecimiento
- Estrategia de producto

#### 4. Análisis del mercado extranjero

- Razones para exportar
- Razones que determinaron la elección del mercado extranjero que se desea captar
- Perfil del país
- Perfil de la industria
- Análisis de los competidores
- Especificación de los supuestos fundamentales

#### 5. Estrategias de ingreso al mercado

- Forma de operación
- Exportación indirecta/directa
- Opciones de comercio electrónico
- Perfil del cliente deseado
- Estrategias de fijación de precios
- Estrategias de venta y promoción
- Logística y transporte

#### 6. Derecho internacional

- Resolución de controversias
- Consideración del idioma
- Términos y condiciones contractuales
- Consideraciones de responsabilidad civil por el producto

- Protección de la propiedad intelectual
- Contratos con agentes de ventas o distribuidores
- Reglamentaciones de exportación e importación

#### 7. Análisis financiero

- Requisitos de instalaciones y equipo
- Pronóstico de ventas
- Costo de los bienes vendidos
- Estado de resultados internacionales proyectado
- Flujo de efectivo internacional proyectado
- Análisis detallado
- Requisitos de financiamiento
- Fuentes actuales de financiamiento
- Consecuencias fiscales

#### 8. Administración de riesgos

- Riesgo del país
- Riesgo comercial
- Riesgo monetario
- Riesgo interno
- Riesgo de mercado
- Riesgo político

#### 9. Asistencia externa

- Export America
- Departamento de Comercio de E. U.
- Oficina del Censo
- Bureau of Customs and Border Protection
- [www.export.gov](http://www.export.gov)
- International Trade Administration
- U.S. Export-Import Bank
- Organizaciones nacionales, regionales y locales
- Consultorías comerciales transfronterizas

#### 10. Programa de puesta en marcha

- Cronología operativa
- Hitos de desempeño
- Planes de contingencia



## Estrategia de importación

Hasta ahora, hemos hablado sobre todo de los exportadores y la exportación. En contraste, la importación es el proceso de introducir bienes y servicios a un país y tiene como resultado el pago de dinero del importador al exportador en el país extranjero. Las importaciones de bienes tradicionales son muy fáciles de entender. Cuando Nissan de Norteamérica envía un sedán de Nissan de Japón al mercado estadounidense, genera una importación para Estados Unidos.

Además, existe una variedad de importaciones de servicios. El software SAP, de la empresa alemana que lleva el mismo nombre, se considera un servicio, aunque el software venga normalmente en un paquete; en este caso, se clasifica como un producto de servicio. Los bancos extranjeros, como el Royal Bank of Canada, que ofrecen servicios financieros a clientes estadounidenses también generan importaciones de servicios.

### TIPOS DE IMPORTADORES

Existen muchas menos investigaciones, en relación con el estudio de las estrategias de exportación, sobre **estrategias de importación**. estudio de las estrategias de exportación, sobre estrategias de importación. Sin embargo, éstas identifican tres tipos de importadores:

- Los que buscan de manera oportunista cualquier producto en el mundo que puedan importar. Pueden especializarse en ciertos tipos de productos, como equipo deportivo o artículos para el hogar, pero típicamente escudriñan el planeta en busca de productos que les generarán utilidades.
- Los que buscan fuentes de abastecimiento externas para conseguir los productos de más alta calidad al precio más bajo posible. Por ejemplo, una empresa que tiene sus oficinas en Utah y se llama ForEveryBody comenzó vendiendo una variedad de productos de baño y para el cuidado del cuerpo. Sin embargo, muy pronto abrió una división de productos decorativos para el hogar e identificó a fabricantes en China que podían suministrarle productos específicos para sus tiendas.
- Los que usan fuentes de abastecimiento extranjeras como parte de su cadena de suministro global. El capítulo 16 examina cómo aplican las empresas esta estrategia.

**¿Por qué importar?** En general, las empresas importan por tres razones:

1. Compran bienes o servicios a precios más bajos con proveedores extranjeros.
2. Los bienes y servicios son de mejor calidad que los bienes parecidos que se producen localmente.
3. Los bienes o servicios necesarios para sus procesos de producción no se consiguen con empresas locales.

En esencia, el importador trata de obtener suministros, materiales o componentes de menor precio o mejor calidad que le ayuden a mejorar su capacidad de crear valor.

### VENTAJAS ESTRATÉGICAS DE LAS IMPORTACIONES

Existen dos tipos de importaciones: las que proporcionan bienes y servicios industriales y de consumo a particulares y empresas que no están relacionados con el exportador extranjero y las que proporcionan bienes y servicios intermedios que forman parte de la cadena de suministro global de la empresa. Antes de continuar, es útil preguntar: “¿Por qué es necesario importar?”

**Especialización de la mano de obra** Como vimos en capítulos anteriores, la especialización de la mano de obra hace más eficiente exportar e importar de diversos países del mundo que fabricar todos los productos en todos los países. Así, Nike compra zapatos manufacturados por empresas localizadas en varios países asiáticos, como Corea, Taiwán, China, Tailandia, Indonesia y Vietnam, debido a su capacidad de fabricar zapatos a costos más bajos. Sería prácticamente imposible fabricar los mismos productos en países con costos altos, venderlos a un precio razonable y aun así obtener una utilidad.

Hay tres tipos de importadores:

- Los que buscan cualquier producto en el mundo para importarlo y venderlo.
- Los que buscan fuentes de abastecimiento en el extranjero para conseguir sus productos al precio más bajo.
- Los que usan fuentes de abastecimiento extranjeras como parte de su cadena de suministro global.

Hay dos tipos de importaciones:

- Bienes industriales y de consumo para particulares y empresas independientes.
- Bienes y servicios intermedios que forman parte de la cadena de suministro global de la empresa.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al hablar de la “Teoría de la ventaja comparativa” en el capítulo 6, explicamos por qué la especialización de producto da por resultado una mayor eficiencia en general, en buena medida por las eficiencias relacionadas con la mano de obra; la especialización, por ejemplo, ayuda a una economía a generar producción excedente que puede intercambiarse por importaciones que de otro modo no sería posible costear.



**Rivalidad global** Existen situaciones similares en industrias con un alto grado de rivalidad competitiva global. Tales industrias, como la de aparatos electrónicos de consumo y la de telecomunicaciones, presionan a la empresa adquirente para que trate de combatir la competencia de las importaciones cambiando a proveedores extranjeros cuyos componentes le permitan reducir el costo o mejorar la calidad de los productos terminados. La industria automotriz ejemplifica esta situación. La competencia global en esta industria lleva a las compañías a buscar los insumos de más alta calidad al precio más bajo dondequiera que se fabriquen, mismos que importan a los países donde tienen sus fábricas.

**Falta de disponibilidad local** Las empresas también importan productos que no están disponibles en el mercado local. Por ejemplo, América del Norte importa plátanos de climas tropicales porque el clima de esta región no es adecuado para cultivarlos. Dicho en términos llanos, si no fuera por las importaciones, nadie en América del Norte podría consumir plátanos frescos. De modo similar, un posible importador podría buscar productos extranjeros nuevos que complementaran su línea de productos existentes, lo cual le proporcionaría más formas de crear valor.

**Diversificación de los riesgos de operación** Por último, un importador, lo mismo que un exportador, podría tratar de diversificar los riesgos de operación con la explotación de mercados internacionales. Prácticamente en todo tipo de estructura industrial, conseguir otros proveedores por lo general hace a una empresa menos vulnerable a los dictados o la fortuna de un solo proveedor. Por ejemplo, muchos clientes grandes de los productores estadounidenses de acero, como las empresas de la industria automotriz, han diversificado sus compras de acero para incluir proveedores europeos, chinos y coreanos. Esta estrategia ha reducido el riesgo de déficits de oferta en la industria automotriz de Estados Unidos en caso de una huelga de los trabajadores de las fábricas de acero de ese país.

## El proceso de importación

El proceso de importación refleja el proceso de exportación e implica tanto aspectos estratégicos como de procedimientos. De hecho, el plan de negocios de exportación de la tabla 13.2 (p. 500) se podría adaptar con facilidad para que sirva como marco de un plan de negocios de importación. Los gerentes deben empezar por estudiar los mercados potenciales y tratar de precisar los posibles proveedores y las situaciones políticas potenciales. Después, deben determinar las repercusiones legales de la importación de los productos, tanto en función de los productos mismos como de los países de donde provienen. Los gerentes también necesitan evaluar la función de los intermediarios, como los despachadores de fletes y agentes aduanales, y conseguir el financiamiento para la compra.

### CORREDORES DE IMPORTACIONES

La importación requiere cierto grado de pericia para tratar con instituciones y manejar documentación. No todas las empresas tienen esta habilidad. Por consiguiente, una empresa podría optar por contratar a un **corredor de importaciones**, también conocido como **agente aduanal**, contratar a un corredor de importaciones, también conocido como agente aduanal, para manejar el proceso. El corredor de importaciones proporciona acceso a varios proveedores o productores y ayuda a las empresas durante la negociación de precios, hace los arreglos pertinentes para conseguir transporte, seguros y apoyo logístico y maneja la devolución de bienes dañados o rechazados. Algunos corredores han establecido oficinas en el extranjero que están familiarizadas con la cultura y las prácticas de negocios locales y ofrecen servicios para garantizar que los importadores reciban productos de calidad.

**Funciones de un corredor** Comúnmente, un corredor u otro consultor de importación realiza las siguientes funciones para ayudar al importador a reducir los aranceles de importación:

- *Valuar los productos de tal manera que reúnan los requisitos establecidos para recibir trato fiscal más favorable.* Cada categoría de productos tienen un arancel distinto. Por ejemplo, los bienes terminados típicamente pagan un impuesto mayor que las partes y componentes
- *Preparativos para obtener devoluciones de impuestos por medio de las disposiciones de reembolso.* Algunos exportadores usan partes y componentes importados en sus procesos de manu-

Un agente de importación es un intermediario que ayuda al importador a manejar mejor las reglamentaciones aduanales.

factura sobre los cuales pagan un arancel. En Estados Unidos, la provisión de reembolso permite a los exportadores nacionales solicitar una devolución de 99 por ciento del arancel pagado por los bienes importados, siempre que se incorporen al producto del exportador.

- *Diferir el pago de aranceles mediante el uso de depósitos aduaneros y zonas de comercio exterior.* Las empresas no tienen que pagar aranceles sobre las importaciones almacenadas en depósitos aduaneros y zonas de comercio exterior hasta que los bienes sean retirados para su venta o se usen en un proceso de manufactura.
- *Limitar los pasivos exigibles en forma de aranceles especificando apropiadamente el país de origen de una importación.* Como los gobiernos calculan los impuestos sobre las importaciones basándose en parte en el país de origen, un error al especificar el país de origen puede ocasionar un arancel de importación más alto. Por ejemplo, en Estados Unidos, si un producto o su empaque no está marcado apropiadamente cuando ingresa al país, se podría asignar al producto un impuesto de 10 por ciento de su valor aduanal. Este impuesto se pagaría además del arancel normal.<sup>22</sup>

Los corredores de importaciones también pueden ayudar a las empresas a preparar toda la documentación que requieren las transacciones comerciales internacionales. El corredor obtiene varios permisos gubernamentales y otras autorizaciones antes de enviar los documentos necesarios al transportista que entregará los bienes al importador. Los corredores de importaciones en Estados Unidos están certificados por el U.S. Bureau of Customs and Border Protection para llevar a cabo las funciones necesarias para ingresar los productos al país.

## AGENCIAS ADUANALES

Cuando una empresa importa bienes a un país, debe estar familiarizada con las operaciones aduaneras del país importador porque una vez que la carga llega al puerto de entrada, las autoridades aduaneras asumen el control del producto para su procesamiento. En este contexto, “las leyes y reglamentos aduaneros” son los procedimientos y las restricciones a las importaciones y exportaciones del país, y no sus aspectos culturales.

Como es lógico, los países varían mucho en el grado en que las **agencias aduanales** ayudan u obstaculizan a los comerciantes internacionales (véase la tabla 13.3). Por ejemplo, el comercio entre países de Europa es cada vez más sencillo, gracias a la Unión Europea y los tratados de libre comercio relacionados. Por tanto, la tabla 13.3 muestra que varios de los diez países principales en la lista de facilidad de comercio son europeos. Los pactos de libre comercio en otras partes del mundo están logrando efectos parecidos. En contraste, las prácticas aduaneras que predominan en los mercados de África y el sur de Asia dificultan las exportaciones e importaciones.

### TABLA 13.3 Dónde es fácil el comercio, y dónde no

**Los tratados de libre comercio, sobre todo la UE, han facilitado mucho el comercio; la persistencia de prácticas pasadas de moda, en particular en África, lo vuelven mucho más difícil. La clasificación refleja el promedio de los lugares ocupados por el país en cuando a (1) número de documentos y (2) tiempo y costo total que se requieren para realizar una transacción de importación o exportación.**

Más fácil	Lugar	Más difícil	Lugar
Hong Kong, China	1	Congo, República del	166
Finlandia	2	Mali	167
Dinamarca	3	Zimbabwe	168
Singapur	4	Uzbekistán	169
Noruega	5	Zambia	170
Estonia	6	Burundi	171
Alemania	7	Kazajstán	172
Canadá	8	República de Kirguistán	173
Suecia	9	Níger	174
Emiratos Árabes Unidos	10	Rwanda	175

Fuente: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial, “Doing Business in 2007: How to Reform”.

En el caso de Estados Unidos, la responsabilidad de supervisar las importaciones y exportaciones recae en el Bureau of Customs and Border Protection. Particularmente, esta unidad tiene a su cargo el cálculo y la recaudación de todos los derechos, impuestos y cuotas sobre la mercancía importada, la procuración de las leyes aduaneras y otras relacionadas y la administración de ciertas leyes y tratados de navegación. Como una de las principales organizaciones con autoridad judicial, también combate las operaciones de contrabando y participa cada vez más en la seguridad nacional.<sup>23</sup>

**Asistencia en procedimientos** Un importador necesita saber cómo liberar los bienes, qué derechos pagará y qué leyes especiales existen con respecto a la importación de productos. En el aspecto de los procedimientos, cuando la mercancía llega al puerto de entrada, el importador debe presentar los documentos a los funcionarios aduanales, quienes asignan un valor tentativo y una clasificación arancelaria a la mercancía. El gobierno estadounidense tiene más de 10,000 clasificaciones arancelarias y alrededor del 60 por ciento de ellas están sujetas a interpretación, es decir, un producto en particular podría corresponder a más de una clasificación. Es casi un arte para las empresas determinar la clasificación arancelaria que les asignará el arancel más bajo posible.

Cuando los bienes llegan a la frontera o al puerto, los funcionarios aduanales los examinan para determinar si hay alguna restricción a la importación. Si hay restricciones, los funcionarios aduanales pueden rechazar los bienes y prohibir su entrada al país. Si permiten que los bienes ingresen, el importador paga el impuesto y los bienes son liberados. El monto de los derechos depende del país de origen, el tipo de producto y otros factores.

**Mejoramiento de la eficiencia** A largo plazo, vemos los esfuerzos de los agentes aduanales para mejorar la eficiencia de las exportaciones e importaciones. Muchos retrasos, demasiados documentos y derechos administrativos cuantiosos aumentan los costos comerciales, los cuales, a su vez, incrementan los precios nacionales y restringen el comercio en los países. Por eso, los agentes aduanales están adoptando nuevas tecnologías y sistemas de administración.<sup>24</sup>

Por ejemplo, el mejoramiento de las técnicas de administración de riesgo y las auditorías después de la liberación de mercancías en la aduana permiten a los países centrar las inspecciones aduaneras en la carga de alto riesgo. En Tanzania, más de 90 por ciento de la carga se evalúa según el riesgo antes de llegar a Dar es Salaam. Las nuevas herramientas de administración de riesgo que se emplean en Nicaragua han reducido las inspecciones físicas a menos de 10 por ciento de los embarques internacionales. Las auditorías después del despacho aduanero de mercancías que se han introducido en Egipto, Jordania y Rumania han permitido a las autoridades aduaneras liberar y entregar la carga a los importadores con rapidez y el contenido del contenedor se verifica después de llegar al almacén. Estos éxitos dan origen a otras iniciativas, como formularios aduaneros uniformes y presentación electrónica de declaraciones. En combinación, abren nuevos mercados a los exportadores e importadores.

## UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

### La tecnología del comercio

Los adelantos en el transporte y los sistemas de comunicaciones aceleran el crecimiento del comercio porque permiten a las empresas llegar a los mercados internacionales con mayor facilidad. La creciente disponibilidad de medios electrónicos para presentar los documentos de carga ha reducido los retrasos en muchos puertos. El software que funciona en Hamburgo o Sydney también puede usarse en Hong Kong y Seattle, reforzado, además, con formularios simplificados de declaraciones aduaneras y bienes en tránsito que se están estandarizando cada vez más en todos los países. En consecuencia, la velocidad del comercio es ahora mayor que nunca: entre enero de 2005 y abril de 2006 el tiempo requerido para cumplir los requisitos relacionados con la exportación disminuyó casi 1.5 días en todo el mundo.

Una de las ventajas de Internet es la capacidad de ayudar a las personas de todo el mundo a comunicarse con facilidad y rapidez. Esto, a su vez, reduce muchos costos de transacción históricamente altos del comercio internacional. Las grandes EMN han cosechado los beneficios de los adelantos en el movimiento electrónico de información, que permite a las empresas conectar el flujo de bienes, fondos e información con un sistema integrado de tecnologías diferentes. La sincronización en tiempo real de las actividades de importación y exportación ha ayudado a las EMN a redefinir la forma en que se relacionan con sus proveedores y clientes extranjeros.

Indiscutiblemente, las grandes empresas se benefician mucho de las innovaciones. Sin embargo, resulta interesante observar que la tecnología del comercio parece ofrecer mayores beneficios a las pequeñas empresas. En efecto, la tec-

nología cada vez hace más difícil distinguir entre un exportador mediano o pequeño y una gran EMN. Históricamente, la segunda tenía acceso a más capital, mercados diversos, sistemas mejores y economías de escala. Los pequeños exportadores tenían que ajustarse a presupuestos exigüos y conformarse con lo que podían costear. En la actualidad, las tecnologías mejoradas crean soluciones y plataformas que desdibujan la distinción entre una empresa grande y otra pequeña.

Por un lado, el software ayuda a los exportadores medianos y pequeños a lograr lo que era imposible hasta hace apenas unos años. Un ejecutivo comentó: “Ha habido una explosión de software de colaboración en los últimos años, que ha creado una revolución total en lo que las empresas pequeñas son capaces de lograr en el extranjero.”<sup>25</sup> El software de colaboración permite al exportador o importador emprendedor que tiene pocos empleados y dinero establecer relaciones estrechas con los proveedores extranjeros y mantenerse al tanto de las actividades de éstos sin tener que recorrer el mundo. Por ejemplo, Edgar Blazona solía registrar 100,000 millas de viajes aéreos anualmente porque tenía que visitar fábricas en el Lejano Oriente. Ahora, Blazona usa dos fábricas (una en Tailandia y otra en India) para fabricar los productos que luego importa a Estados Unidos. Depende de WebEx, un programa para celebrar reuniones y compartir documentos, para trabajar conjuntamente y en tiempo real con las fábricas en el exterior. Este software, que cuesta cerca de 50 dólares al mes, reduce la confusión, los errores costosos y la necesidad de enviar diseños de un día para otro alrededor del mundo.

Otras empresas emplean programas parecidos para administrar redes de fábricas en el extranjero, que en alguna época sólo podían tener las grandes EMN. Por ejemplo, China Manufacturing Network depende de su personal compuesto por 10 personas en California para coordinar la producción de láser para dispositivos de laboratorio e industriales entre más de 90 fábricas independientes en China, Malasia y Singapur. China Manufacturing usa NetSuite, un producto de software empresarial, escalable y disponible a petición del usuario, para llevar el control de las actividades de cada fábrica, lo cual le permite determinar mejor dónde enviar los pedidos, supervisar las tasas de fabricación y administrar el inventario.

Por otro lado, las mejoras en los servicios de mensajería de un día para otro crean una plataforma flexible y eficaz para administrar las exportaciones e importaciones. Cuando menos, la creciente disponibilidad en estos servicios de entrega de paquetería a bajo costo le ha quitado a las grandes empresas una ventaja competitiva que tenían desde hace mucho tiempo: ahora las PyMES también tienen la capacidad, a precios asequibles, de enviar productos al otro lado del mundo en menos de un día. En la actualidad, el exportador individual, sin nombre reconocido, que vive al otro lado de la calle, gracias a los socios de envío con nombre muy reconocido, tiene muchas de las mismas capacidades de logística que eran privativas de las grandes EMN.

Además, las PyMES tienen cada vez más la misma, si no es que un poco más de flexibilidad en los envíos que las grandes compañías. La difusión de las cadenas de suministro

en todo el mundo a menudo crea cuellos de botella logísticos. Trátese de embarques extraviados, congestión en la aduana o vínculos fuera de sincronía en la cadena de suministro, todo esto causa retrasos que cuestan dinero. A diferencia de las grandes compañías que dependen de sistemas internos, las PyMES pueden recurrir a una variedad creciente de proveedores de soluciones complejas. Cuentan con la ayuda de intermediarios tradicionales, como las empresas de administración y servicios de exportación, y otras formas emergentes, los llamados proveedores logísticos externos (o “3PL”), como DHL, FedEx y UPS. Estas empresas desarrollan tecnología de vanguardia para ayudar a los exportadores a entender las prácticas actuales de comercio, identificar oportunidades y riesgos y convertir la visión en acción.

Estos intermediarios, sobre todo los 3PL, cuentan con las capacidades y sistemas que permiten a los comerciantes internacionales realizar su trabajo con mayor eficiencia. Los 3PL ofrecen un abundante menú de mecanismos de integración, como información sobre embarques y seguimiento por Internet, lo que permite a la empresa y al cliente estar enterado de cuándo llegarán los embarques a la aduana. También consolidan la facturación, que incluye todos los costos de transporte, corretaje aduanal, derechos, impuestos y servicios de reparto de paquetes.

Por último, tienen la capacidad para manejar devoluciones de productos, reclamaciones de garantía, cambio de partes y logística inversa. Por tanto, un comerciante internacional pequeño puede contratar fácilmente a cualquiera de estas empresas para almacenar, transportar por tierra, mar o aire y entregar los productos de las fábricas en Asia a los clientes en Europa y todo el tiempo evitando cualquier tipo de proximidad física de los bienes. Por ejemplo, South West Trading de Arizona, una empresa familiar de reciente creación que comercializa hilos hechos de fibras de bambú, maíz y soya fabricados en plantas textiles de China, tenía un largo historial de problemas en su cadena de suministro. UPS, mediante el programa Soluciones para Cadenas de Suministro, permitió a South West Trading usar las instalaciones de UPS en Shangai para consolidar los pedidos de varias fábricas en un solo contenedor, administrar los documentos aduanales y transportar los bienes al almacén de la empresa en Phoenix. El beneficio para los resultados financieros de South West Trading fue inmediato. La empresa pagaba 9,400 dólares por cuatro embarques que realizaba al mes de China a Arizona; ahora, el único embarque mensual que maneja UPS, cuesta alrededor de 3,600 dólares y tarda con seguridad 21 días en llegar.

Grandes o pequeñas, las empresas responden a estas situaciones, seguras de que la tecnología creará las herramientas que les permitirán salvar los obstáculos y aprovechar las oportunidades del comercio internacional. Las pequeñas empresas, en particular, se benefician de la tecnología de comercio mejorada. La tecnología separa los aspectos de tamaño de la empresa y desempeño y con ello cambian las reglas del juego. El director general de China Manufacturing observó: “Nuestros clientes no saben en realidad de qué tamaño es nuestra empresa. En cierto modo, eso no importa. Lo que importa es que podemos realizar el trabajo.”<sup>26</sup> ■

## REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al revisar “Los aspectos jurídicos en los negocios internacionales” en el capítulo 3, analizamos varias formas en que el sistema jurídico de un país puede afectar las decisiones de operación de cualquier empresa que participa en **negocios internacionales**, incluidos los **importadores**. En el capítulo 7, se explicó un punto relacionado sobre las políticas comerciales y los arsenales de instrumentos de control comercial con los que los gobiernos influyen en los presupuestos y programas de importación. Aquí añadimos las políticas sobre la recaudación de ingresos, seguridad del producto, justicia competitiva y seguridad nacional a la lista de posibles moderadores regulatorios de las actividades de importación.

## DOCUMENTACIÓN DE LAS IMPORTACIONES

En general, mucho papeleo interviene en el negocio de la importación. Cuando un embarque llega a un puerto, el importador debe presentar varios documentos al director del puerto para adquirir el título de propiedad. Por ejemplo, típicamente, el importador recibe los productos sin comprarlos, es decir, adquiere el título de propiedad sin hacer ningún desembolso de dinero. Este acuerdo requiere dos tipos de documentos:

- Los que determinan si la aduana liberará el envío.
- Los que contienen información para el cálculo de impuestos y propósitos estadísticos.

Los documentos específicos que las autoridades aduaneras requieren varían según el país, pero por lo general incluyen un manifiesto de entrada, una factura comercial y una lista de empaque. Por ejemplo, la factura comercial del exportador contiene información como el país de origen, el puerto de entrada al que se destina la mercancía, información sobre el importador y el exportador, una descripción detallada de la mercancía que incluye su precio de compra y la moneda usada para la venta.

**Impedimentos burocráticos** Una de las ironías de la globalización creciente es el hecho de que el proceso de importación ineficiente debido a los retrasos, documentos y derechos administrativos sigue siendo un reto permanente para muchas empresas. No obstante lo logrado por la OMC, muchas normas y reglamentaciones obstaculizan el comercio. Por ejemplo, un comerciante de Zambia comentó: “Mi carga de alambre de cobre estuvo detenida en Durban, Sudáfrica, durante una semana. Las autoridades portuarias requerían comprobante de que las cajas de madera en que venía embalado el alambre no tenían plagas. Después de algunos días, el inspector del Ministerio de Agricultura verificó que la madera estaba fumigada, por una cuota de 100 dólares.”<sup>27</sup> En términos más generales, diversos organismos gubernamentales deben aprobar a veces las clasificaciones de prioridad de los diferentes mercados; los rechazos son fáciles para las autoridades preocupadas por los déficits de productos en el propio país o las tensiones políticas en el extranjero.

No es probable que estos obstáculos desaparezcan pronto en virtud de la importancia intensificada de las agendas económicas nacionales y las preocupaciones por la seguridad internacional. En consecuencia, los comerciantes internacionales tienen que sortear los tratados comerciales complejos a nivel nacional, regional y global, a la vez que aseguran el cumplimiento con las normas respectivas.

En Estados Unidos, las cuestiones de seguridad nacional han empezado a convertir los aranceles en áreas de preocupación para los importadores. Por ejemplo, el gerente de logística de Schott North America señala: “El verdadero peligro para la cadena de suministro en estos tiempos no son los aranceles... Es que los contenedores se queden atorados en la terminal en [el puerto de] Nueva York esperando la inspección” que se realiza con instrumentos de detección de radiación antes de recibir la autorización aduanal para ingresar a Estados Unidos.<sup>28</sup> Los importadores recurren cada vez más a las actualizaciones frecuentes de programas de software para enterarse de las últimas reglamentaciones que afectan el comercio internacional, incluidas las reglas cada vez más abundantes que emite el Departamento de Seguridad Nacional.

## El proceso de exportación

Las exportaciones pueden ser de dos tipos:

Principales tipos de exportaciones:

- **Directas:** los bienes y servicios se venden a una parte independiente fuera del país de origen del exportador.
- **Indirectas:** los bienes y servicios se venden a un intermediario en el mercado nacional, el cual vende los bienes en el mercado de exportación.

- Las *exportaciones directas* son bienes y servicios vendidos a un intermediario independiente que está fuera del país de origen del exportador, el cual vende el producto en el mercado de exportación al consumidor final.
- Las *exportaciones indirectas* son bienes y servicios vendidos a un intermediario independiente que está fuera del país de origen del exportador, el cual vende el producto en el mercado de exportación al consumidor final.

En general, los servicios se venden más de manera directa, mientras que los productos se exportan tanto directa como indirectamente. Ahora examinaremos cada método.

### VENTA INDIRECTA

No hay nada misterioso en vender y comprar bienes indirectamente. El exportador que usa el método de **venta indirecta** simplemente vende productos a través de un intermediario independiente en su país de origen. Después, el intermediario exporta los productos a clientes



en mercados extranjeros. La venta indirecta permite al exportador usar los mismos métodos de solicitud de los clientes, términos y condiciones de venta, empaque, protocolo de embarque y procedimientos de crédito y cobranza con todos los clientes, sin importar si se encuentran del otro lado de la calle o del mundo. La tarea y responsabilidad de resolver las complicaciones creadas por las ventas de exportación se transfieren al intermediario.

**Intermediarios de exportación** La figura 13.3 muestra que tanto los exportadores como los importadores recurren a una variedad de intermediarios, es decir, empresas que facilitan el comercio de bienes, pero que no están relacionadas ni con el exportador ni con el importador. Los **intermediarios de exportación** varían según el tamaño de las operaciones especializadas, pequeñas, incluso de una persona, y empresas comercializadoras internacionales con personal disperso en todo el mundo. Una empresa que exporta o planea exportar debe decidir si su personal interno manejará ciertas actividades esenciales o si contratará a otras empresas. Sin importar cuál sea la decisión, las siguientes funciones tienen que llevarse a cabo:

- Estimular las ventas, obtener pedidos y realizar investigación de mercado.
- Efectuar investigaciones de crédito y llevar a cabo actividades de cobranza de pagos.
- Manejar el tráfico y el envío al extranjero.
- Apoyar las ventas, distribución y publicidad de la empresa.

La experiencia de la empresa en importación y exportación, junto con la complejidad de sus recursos financieros y administrativos, influye en su inclinación por las ventas indirectas. El reto de preparar los documentos de exportación y los documentos para la aduana del país importador y de identificar el mejor medio de transporte puede agotar con rapidez los recursos de cualquier empresa pequeña o mediana. Muchas empresas recurren inicialmente a especialistas externos y organizaciones intermediarias cuando emprenden operaciones de exportación. Estas empresas tienen una amplia gama de competencias, como conocimiento actualizado de las leyes mercantiles, reglamentos, impuestos, derechos aduanales, seguro y transporte.

Además, si llegan a surgir problemas en el puerto de entrada debido a tecnicismos de la ley o fallas imprevistas en el sistema, los agentes pueden agilizar la resolución o, en situaciones más graves, representar a sus clientes en juicios y tribunales y tratar directamente con las autoridades gubernamentales. Muchas empresas que empiezan a exportar creen que los intermediarios ofrecen un método de operación más sencillo y relativamente exento de riesgos.<sup>29</sup>

Cada vez más, los exportadores experimentados de Estados Unidos consideran la creciente utilidad de los intermediarios comerciales. Las preocupaciones de seguridad que han ido en aumento desde los ataques terroristas del 11 de septiembre han propiciado este cambio. Las reglamentaciones gubernamentales cada vez más abundantes sobre lo que puede enviarse, a dónde y a quién, han producido retrasos en las fronteras y congestionamientos inesperados.<sup>30</sup> Algunas empresas prefieren delegar la ardua tarea de mantenerse al tanto del conjunto en constante expansión de reglamentaciones emitidas por el Departamento de Seguridad Nacional. Los intermediarios comerciales, con la ayuda de aplicaciones avanzadas de software, han mejorado su pericia en las estrategias de cumplimiento de los requisitos aduaneros, las disposiciones reglamentarias, los requisitos de licencias, la valuación de bienes y las prácticas de clasificación.

Los exportadores pagan por los beneficios que les proporcionan los intermediarios. Como se espera que los intermediarios obtengan utilidades, el exportador debe reducir sus márgenes. Además, el exportador cede el control de los aspectos de sus ventas internacionales, como los programas de entrega y atención a clientes, al intermediario. Si el control es un problema crucial, la empresa puede optar por emplear intermediarios de exportación en varias formas menos exhaustivas; por ejemplo, usarlos para proporcionar financiamiento a corto plazo por los bienes en tránsito o administrar la conversión de monedas nacionales.

Estas opciones tratan con eficiencia los asuntos de financiamiento de ventas y extensión de crédito. El precio de estos servicios, dependiendo de si el intermediario trabaja por salario, comisiones o iguala más comisión, puede ser elevado.

**EMC y ETC** Los tipos principales de intermediarios indirectos son: la **empresa de administración de exportaciones (EMC)**, por sus siglas en inglés), la **empresa comercializadora de exportaciones (ETC)** por sus siglas en inglés), y los agentes de exportación, comerciantes o revendedores. Los términos EMC y ETC se usan a veces indistintamente, en especial cuando

## REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 1, dimos a entender que los **negocios internacionales** son un contexto difícil para las personas a quienes les gusta hacer todo por su cuenta. Por ejemplo, la recopilación de información sobre mercados y culturas extranjeras puede complicarse muy pronto. En consecuencia, algunas empresas prefieren recibir ayuda para encontrar la información sobre los factores clave del entorno externo de un país. En estos casos, los intermediarios externos pueden ser fuentes valiosas de *conocimiento* sobre esas políticas (por ejemplo, leyes y reglamentos de comercio, impuestos, etcétera).



se trata de intermediarios pequeños. Sin embargo, los grandes intermediarios casi siempre se denominan empresas comercializadoras de exportaciones o simplemente comercializadoras, porque comúnmente manejan tanto exportaciones como importaciones.

*EMPRESAS DE ADMINISTRACIÓN DE EXPORTACIONES* Una EMC generalmente funciona como una división de exportación de un fabricante (aunque también maneja importaciones) y con frecuencia usa el membrete del fabricante para comunicarse con los representantes de ventas y distribuidores extranjeros. La tarea principal de la EMC consiste en obtener pedidos para los productos de sus clientes mediante la selección de los mercados, canales de distribución y campañas de promoción adecuados. Además, reúne, analiza y proporciona información de crédito y asesoría con respecto a las cuentas extranjeras y los términos de pago.

La EMC también puede hacerse cargo de los documentos de exportación, arreglar el transporte (incluyendo la consolidación de embarques entre múltiples clientes para reducir los costos), establecer la protección de patentes y marcas comerciales en los países extranjeros, y ayudar en el establecimiento de formas alternativas de hacer negocios, como las licencias o las empresas conjuntas.<sup>31</sup>

Las EMC operan a través de contratos, comúnmente como agentes de un exportador, y ofrecen representación exclusiva en un territorio extranjero bien definido. El contrato con la empresa especifica el precio, las políticas financieras y de crédito, los servicios de promoción y el método de pago. Una EMC podría operar a cambio de comisiones por las ventas (a menos que adquiera el título de propiedad de la mercancía) y recibir una iguala por otros servicios. Las EMC generalmente se concentran en productos complementarios y no competitivos, de tal manera que puedan presentar una línea de productos más completa a un número limitado de importadores extranjeros.

En Estados Unidos, la mayoría de las EMC son compañías emprendedoras pequeñas que tienden a especializarse por producto, función o área del mercado. La Federación de Asociaciones de Comercio Internacional (FITA, por sus siglas en inglés) calcula que existen entre 600 y 1,000 EMC que operan en Estados Unidos y que cada una representa, en promedio, aproximadamente a 10 proveedores. Esto significa que pocas empresas estadounidenses recurren a las EMC, aunque FITA cree que miles más se beneficiarían de estos servicios.<sup>32</sup>

Aunque las EMC realizan una función importante para las empresas, no son la respuesta ideal para todas las situaciones de exportación. En su mayoría, las EMC son relativamente pequeñas y cuentan con recursos financieros limitados. Por consiguiente, quizá algunas no puedan almacenar los productos de una empresa ni ofrecer financiamiento interno amplio a los clientes extranjeros. Inevitablemente, las EMC centran sus esfuerzos en los productos que les producen más utilidades. La líneas nuevas, o las que tienen potencial limitado, pasan inadvertidas o se descuidan.

Por último, y lo más preocupante, algunas empresas temen que si recurren a una EMC pueden perder el control de aspectos cruciales de las ventas en el extranjero. En ocasiones, las empresas no tienen control sobre a quién vende la EMC, el precio de venta que cobra o la calidad de las campañas de promoción. Algunas empresas han descubierto que si la EME no promueve activamente los productos, no pueden hacer mucho para generar ventas de exportación. Por tanto, los fabricantes necesitan sopesar su deseo de mantener el control con el costo de llevar a cabo las funciones de exportación directamente.<sup>33</sup>

*EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE EXPORTACIONES* En 1982, el gobierno estadounidense promulgó la Ley de Empresas Comercializadoras de Exportaciones, la cual eliminó algunos de los obstáculos antimonopolio para la creación de ETC en Estados Unidos. Esta ley permitió la formación de ETC por grupos de competidores para comercializar productos conjuntamente, sin temor de acciones antimonopólicas, como los competidores holandeses, japoneses y británicos han hecho desde hace décadas. Mediante el uso de las ETC sin las barreras legales que limitaban su movilidad para exportar, las compañías estadounidenses adquirieron mayor competitividad internacional con el aumento de las exportaciones de bienes y servicios de Estados Unidos.

Es de destacar que la legislación permitió a los bancos efectuar inversiones en empresas comerciales que calificaban como ETC, algo que antes estaba prohibido. Los estrategas políticos confiaban en que si permitían a los bancos realizar transacciones comerciales no bancarias en el contexto de una ETC, eso los alentaría a responder mejor a las transacciones de comercio internacional, eliminando así otras barreras que disminuían el interés en la exportación y el desempeño de las empresas estadounidenses.

Las EMC operan estableciendo contratos, comúnmente como agente del exportador.

Las EMC no son la solución perfecta. A menudo disponen de pocos recursos, dedican muy poca atención y asumen demasiado control.

En términos operativos, la Junta de la Reserva Federal debe aprobar estas solicitudes antes de que el banco pueda iniciar operaciones de exportación. Muchos de los bancos se concentran en sus mercados geográficos y en partes del mundo donde ya tienen establecida una red. Las ETC son importantes para los bancos, porque poder invertir en una ETC da acceso a los bancos a otros negocios y no sólo por el lado del financiamiento.

Una distinción importante entre las ETC y las EMC es que las primeras operan más en función de la demanda que de la oferta. Las ETC son como distribuidores independientes que conectan a compradores con vendedores y, como tales, consideran que su creación de valor depende de averiguar qué quieren los clientes extranjeros y luego identificar a los proveedores nacionales. Por tanto, en lugar de representar a un solo fabricante, la ETC trata de trabajar con la mayor cantidad posible de fabricantes para ofrecer productos a los clientes en el exterior. En realidad, las ETC funcionan como agentes comisionistas y cobran al vendedor o al comprador un porcentaje del valor de la exportación, rehusándose por lo general a tener inventarios propios o realizar actividades de servicio posteriores a la venta.

**Comercializadoras no estadounidenses** La única semejanza entre las empresas comercializadoras de otros países y las estadounidenses es la designación “empresa comercializadora”. Los exportadores de Japón, Gran Bretaña, Holanda y varias otras naciones comerciantes por tradición descubrieron hace mucho tiempo que las empresas comercializadoras de gran alcance podían comercializar y distribuir productos con más eficiencia que un productor que actúa por su cuenta. Esto, como se señaló antes, fue la base de la legislación que permitió a las ETC funcionar en Estados Unidos. En fechas más recientes, compañías exportadoras de países no tradicionales, como Argentina y Brasil, han aplicado esta lección a sus estrategias de exportación.

No todos los países han tenido éxito. Las empresas comercializadoras japonesas, como Mitsubishi, Mitsui e Itochu, son conglomerados enormes con divisiones de marketing, finanzas y distribución que permiten un alcance verdaderamente global. En 1995, estas tres empresas japonesas encabezaron la lista de las 500 empresas globales más grandes que publica la revista *Fortune*. Sin embargo, en 2004, ninguna de las tres figuraba cerca de los primeros lugares, y todas las empresas comercializadoras de Japón, Corea, Alemania y otros países se han caído como resultado de las nuevas normas de contabilidad que redujeron considerablemente sus ingresos. Anteriormente, las empresas comercializadoras no estadounidenses registraban el valor bruto de sus operaciones como ingresos, pero ahora tienen que seguir los Principios de contabilidad generalmente aceptados en Estados Unidos y registrar sus transacciones a valor neto.<sup>34</sup>

## VENTA DIRECTA

Las presiones competitivas para aprovechar las competencias centrales y mejorar el desempeño de las cadenas de valor obligan a los exportadores a considerar una de dos opciones. La primera opción es crear una red de representantes de ventas, ya sea asalariados o comisionistas, apostados en mercados clave del mundo, que tratan con distribuidores, tiendas minoristas extranjeras o usuarios finales.

**Venta directa por medio de distribuidores** Una opción popular para exportadores ambiciosos es desarrollar capacidad propia de marketing internacional y encargar a personal de ventas propio que supervise las acciones y actividades de los distribuidores extranjeros. Los exportadores llevan a cabo **ventas directas** para tener mayor control de la función de marketing y la oportunidad de obtener más utilidades.

Cuando se crea una red de representantes de ventas, la empresa puede otorgarles derechos exclusivos para vender en una zona geográfica determinada o pedirles que compitan con otros representantes de ventas que también representan a la empresa. Es mucho más común que los representantes de ventas tengan los derechos exclusivos de un territorio. Por ejemplo, los representantes de ventas de Grieve operan de manera exclusiva en sus respectivos mercados.

Un distribuidor en un país extranjero es un comerciante que compra los productos al fabricante y los vende con una ganancia. Los distribuidores generalmente mantienen una reserva de inventario y dan servicio al producto. También tratan con las tiendas minoristas más que con los usuarios finales del mercado.

Las ETC son como las EMC, pero tienden a operar en función de la demanda más que de la oferta. Identifican a los proveedores que pueden surtir los pedidos en los mercados extranjeros.

Las ETC en Estados Unidos están exentas de las disposiciones antimonopólicas para que puedan colaborar con otras empresas que atienden mercados extranjeros.

En la venta directa participan representantes de ventas, distribuidores y minoristas.



**Evaluación de distribuidores** Las empresas deben tomar en cuenta los siguientes aspectos para evaluar a los posibles distribuidores (y representantes de ventas en el extranjero):

- El tamaño y las capacidades de su equipo de ventas.
- Su historial de ventas.
- Un análisis de su territorio.
- Su mezcla de productos actual.
- Sus instalaciones y equipo.
- Sus políticas de marketing.
- Su perfil de clientes.
- Sus estrategias de promoción.

Una empresa que cuenta con recursos administrativos y financieros suficientes y decide exportar directamente, más que trabajar por medio de un intermediario, debe crear capacidades organizacionales. Estas capacidades pueden adoptar diversas formas que varían desde una división internacional independiente hasta la integración total de las actividades internacionales y nacionales, pasando por una empresa internacional autónoma.

Además, la empresa necesita afinar el sistema de control y coordinación para hacer frente a las contingencias de exportación. La empresa que opta por administrar directamente las actividades de exportación, a menudo crea una fuerza de ventas internacional que está separada de la fuerza de ventas nacional, debido a los distintos tipos de competencias que se requieren para negociar en los mercados extranjeros.

**Venta directa a minoristas y usuarios finales extranjeros** Los exportadores también pueden vender directamente a minoristas extranjeros. Generalmente, estos productos están limitados a las líneas de consumo. El crecimiento de las grandes cadenas de tiendas minoristas globales, como Wal-Mart y Ahold, facilita la exportación de una creciente variedad de productos directamente a las tiendas de todo el mundo. Esta tendencia da a los exportadores existentes mayor cobertura y a los exportadores “globales natos”, sobre todo los que están apareciendo en China, acceso inmediato a un mercado amplio.<sup>35</sup> Los exportadores también pueden vender directamente a los usuarios finales. Una buena manera de generar estas ventas es imprimiendo catálogos o asistiendo a ferias comerciales. También pueden generar ventas cuando los compradores extranjeros leen folletos de la empresa o responden a anuncios insertados en publicaciones especializadas.

Un ejemplo de una empresa que vende directamente a los compradores es Cooley Distillery, la única destilería de whiskey irlandés de propiedad irlandesa. Cooley exporta más de 80 por ciento de su producción, lo que representa un incremento con respecto a alrededor de 25 por ciento en 1990. Cooley tiene una impresionante lista de clientes y vende en más de 40 países, incluidas las 25 tiendas minoristas más importantes de Europa. A pesar de esta situación, Cooley ha decidido vender la destilería, lo que significa que el cliente adquiere el título de propiedad directamente de Cooley y maneja todos los envíos. Cooley mantiene un pequeño depósito aduanero en el Reino Unido para manejar los embarques justo a tiempo a cadenas de supermercados que solicitan pequeñas cantidades, aunque generalmente permite al comprador manejar el envío y almacenamiento en mercados extranjeros.<sup>36</sup>

**Venta directa por Internet** El comercio electrónico es un medio importante por el cual las empresas, pequeñas y grandes, realizan intercambios comerciales a nivel internacional. El comercio electrónico es especialmente importante para las pequeñas y medianas empresas que no pueden costear el establecimiento de una red de ventas internacional. Ya vemos que el marketing por Internet está adquiriendo importancia creciente entre las empresas exportadoras de los países emergentes, ya que lo usan para superar algunas barreras de capital e infraestructura de los mercados internacionales. Por ejemplo, los exportadores de Chile usan extranets para comunicarse con importadores de todo el mundo. Asimismo, los exportadores de Costa Rica descubrieron que las tiendas de Internet son una buena forma de aumentar la rotación de los productos con márgenes más altos.<sup>37</sup> Otros informan que Internet estimula la aparición de empresas que usan canales de exportación virtuales para atender mercados internacionales.<sup>38</sup>

El comercio electrónico tiene una variedad de características y funciones. Las investigaciones indican que es fácil de iniciar, proporciona entrega de información más rápida y barata,

#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 2, analizamos las maneras en que Internet ha influido en el cambio político en los posibles mercados extranjeros; en el capítulo 9, explicamos el impacto de las comunicaciones electrónicas en las operaciones de los **mercados cambiarios**, y en el capítulo 11, destacamos la importancia del comercio electrónico en la configuración y coordinación de las **cadena de valor** reales y virtuales. Aquí hablamos sobre los indicios que apuntan a que Internet está cambiando las actividades de exportación e importación.

genera retroalimentación rápida sobre nuevos productos, mejora la atención al cliente, tiene acceso a una audiencia global, nivela el campo de competencia y apoya el intercambio electrónico de datos (EDI, por sus siglas en inglés) con los proveedores y clientes.<sup>39</sup>

Por último, las empresas pueden expandir el comercio internacional mediante la publicación de sus sitios Web en diferentes idiomas para captar a diferentes audiencias. En el caso de los productos industriales, las empresas pueden instalar software para rastrear los accesos a sus páginas y después ponerse en contacto con los posibles clientes ya sea por medio de representantes de ventas o de distribuidores locales. En el caso de los productos de consumo, las empresas pueden vender sus productos directamente a consumidores de todo el mundo.

El marketing por Internet permite a las empresas, tanto grandes como pequeñas, participar en el marketing directo en forma rápida, fácil y barata.

## Punto Contrapunto

### Un dilema sucio: la exportación de desechos peligrosos

**Punto** **Sí**, muchas personas consideran que la exportación es un proceso que siempre tiene resultados positivos: cuanto más exportan las empresas y países, tanto más mejoran su desempeño, y los consumidores y empresas del mundo que desean importar sus productos obtienen lo que quieren; al parecer, se trata de una situación en la que todos salen ganando. Sin embargo, está empezando a surgir un lado oscuro de las exportaciones con respecto al comercio de desechos peligrosos en la forma de equipo de cómputo obsoleto. El volumen de desechos electrónicos (basura compuesta de equipo electrónico, como computadoras, monitores, teléfonos móviles, iPod, impresoras, etcétera) está aumentando: por ejemplo, más de 63 millones de computadoras se volvieron obsoletas sólo en 2005.<sup>40</sup> Como se muestra en las principales rutas de envío de desechos electrónicos (véase el mapa 13.2), los países industriales generan la mayoría de esta basura y la exportan a los países en vías de desarrollo.

Los costos bajos de mano de obra, las normas ambientales débiles y la creciente capacidad de procesamiento han convertido a Asia y África en un vertedero de tecnología donde se desecha cualquier cosa, desde chips de computación sencillos hasta tarjetas de circuito elaboradas que intervienen en su fabricación.<sup>41</sup> Además, toneladas de tecnología informática obsoleta termina en contenedores que se envían a China, Mali, India y Bangladesh, entre otros países. Por ejemplo, unos 500 contenedores de equipo electrónico usado ingresan a Nigeria todos los meses y cada uno contiene alrededor de 800 computadoras, lo que da un total de casi 400,000 computadoras usadas. En estos países, han aparecido industrias rudimentarias que desmantelan computadoras, monitores, tableros de circuitos, escáneres, impresoras, enrutadores, teléfonos celulares y tarjetas de red viejas para reciclarlos.

Países y empresas consideran que este proceso de exportación produce muchos beneficios. Les da una forma de responder a la creciente presión social para que asuman la responsabilidad por los productos que venden. Cada vez más empresas, como Samsung, Mitsubishi y Nokia, apoyan la responsabilidad corporativa “de la cuna a la tumba” por los teléfonos portátiles obsoletos. Hoy en día, el cumplimiento de esta obligación se realiza casi sin esfuerzo, ya que exportan estos productos a otros países, sobre todo a los más pobres, que tienen interés en reciclarlos y cuentan con la infraestructura para hacerlo.

(continúa)

**Contrapunto** **No**, muchos observadores e instituciones sostienen que el crecimiento de las exportaciones de desechos peligrosos ha creado industrias de reciclamiento peligrosas en muchos países. Los desechos electrónicos son una mezcla de más de mil sustancias químicas, como metales tóxicos (por ejemplo, plomo, bario y mercurio), ácidos, plásticos y compuestos clorados y bromados. Por ejemplo, un monitor de computadora típico puede contener casi 4 kilogramos de plomo, además de plásticos tratados con retardantes de fuego y cadmio; la quema de partes electrónicas para separar el cobre, estaño u otros metales de los revestimientos plásticos desprende dioxinas y otras sustancias químicas peligrosas.

La mayoría de los países en vías de desarrollo carecen de los códigos de regulación o infraestructura de eliminación para protegerse de los peligros del reciclamiento electrónico. Por ejemplo, los desechos del proceso de reciclaje comúnmente escurren al drenaje municipal o simplemente se dejan a la deriva fuera del perímetro de la instalación de recuperación. La calidad del aire de la localidad resulta afectada cuando, por ejemplo, “se queman tarjetas de circuitos después de un enjuague de ácido, que desprende humo mortal y pone en riesgo a los trabajadores y a la población que vive cerca de esas instalaciones”.<sup>44</sup> Finalmente, una vez que los talleres locales de chatarra terminan de desmantelar el equipo, la basura que producen se tira a menudo en los vertederos públicos donde las toxinas remanentes contaminan el medio ambiente.

Aunque severos, coincide Madhumita Dutta, de Toxics-Link Delhi, una organización no gubernamental, estos problemas son menos preocupantes que los creados por las “espantosas” condiciones laborales que predominan en la planta de reciclamiento típica. “Todo, desde desmantelar una computadora hasta sacar... las partes de las tarjetas de circuitos y lavar con ácido las tarjetas para recuperar el cobre, se hace con las manos desnudas, sin usar guantes ni ningún tipo de protección para la cara”.

¿Dónde queda entonces la premisa de la caridad, es decir, mandar el equipo de cómputo de los países donde tienen poco uso a los países donde son tremendamente útiles? Los críticos se apresuran a derribarla y aseguran que las empresas estadounidenses donan el equipo obsoleto a los mercados emer-

(continúa)

Los costos de eliminación de los desechos peligrosos en los países en vías de desarrollo constituyen una fracción del costo en los países ricos. En 1988, los costos de eliminación en estos países variaban entre 2.50 y 50 dólares por tonelada, en comparación de costos entre 100 y 2,000 dólares por tonelada en Estados Unidos, Japón y Reino Unido.<sup>42</sup> Aunque los costos han aumentado en los países pobres, se han incrementado a una tasa mucho mayor en los países ricos. Los costos de eliminación más bajos en los países en desarrollo existen porque las normas ambientales son poco rigurosas o no existen, las leyes son menos estrictas y no hay oposición pública. Dadas estas consideraciones, la economía de exportar los residuos peligrosos de los países ricos a los pobres es indiscutible.

Existen otros beneficios. Los empresarios de los mercados emergentes crean valor para sí mismos y sus países al recuperar, reciclar y reutilizar recursos escasos. El cobre, una materia prima cada vez más valiosa, representa casi 20 por ciento del peso total de un teléfono móvil. Atul Maheshwar, propietario de un depósito de reciclamiento de ladrillos de adobe en India, al hablar de las exportaciones estadounidenses: “Si su país nos sigue enviando material, nuestro negocio marchará bien.”<sup>43</sup>

Buena parte del equipo que se envía a Asia y África es de recicladores de Estados Unidos que lo envían al extranjero para reparación, venta o desmantelamiento. Graham Wollaston, de Scrap Computers, un reciclador de Phoenix, afirma que prácticamente todos los componentes de los aparatos electrónicos viejos pueden volver a usarse.

Por ejemplo, los televisores viejos se convierten en peceras para Malasia y la escasez de vidrio de silicio ha creado demanda de monitores viejos, que se convierten en nuevos. “No existen los vertederos del tercer mundo”, explica el señor Wollaston. “Si alguien dejara una computadora vieja en la calle, otro se la llevaría para vender las partes.” Del mismo modo, Luc Lateille, de la empresa canadiense BMP Recycling, asegura que “no enviamos basura, sólo les mandamos los materiales que buscan.”

Por supuesto, algunos recicladores desechan equipo inútil que recogen por el mundo, que luego debe tirarse en vertederos. Además, algunos coinciden en que el hecho de que no se tenga que certificar la condición o destino de todo el equipo crea la base del oportunismo. A pesar de estos inconvenientes, los partidarios de exportar los desechos peligrosos sostienen que el sistema funciona, en especial en virtud de la alternativa. En relación con esta última, la Agencia de Protección Ambiental (EPA, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos admite que han ocurrido “prácticas inapropiadas” en la industria del reciclaje, pero argumenta que suspender las exportaciones, además de que posiblemente creará otros problemas, no es una opción en realidad. ●

gentes para evadir los altos costos de reciclamiento. El informe de Basel Action Network, “The Digital Dump: Exporting Reuse and Abuse to Africa” (“La basura digital: exportación de reuso y abuso a África”) concluye que “con mucha frecuencia, se usan las justificaciones de ‘construir puentes para salvar la brecha digital’ como pretextos para ocultar e ignorar el hecho de que estos puentes tienen el doble papel de servir también como cañerías de desechos tóxicos”.

La mayoría del equipo que llega a Lagos, informa el estudio, es inutilizable y no se puede reparar o revender en términos económicos. “Los nigerianos nos cuentan que reciben hasta 75 por ciento de basura que no es reparable... [y] como resultado, los países en vías de desarrollo llevan a cuestras una carga desproporcionada de los desechos tóxicos del mundo que generan los productos tecnológicos.”<sup>45</sup> Otros datos indican que este problema es común. En inspecciones realizadas en 19 puertos marítimos europeos en 2005 se descubrió que hasta 47 por ciento de los desechos destinados a exportación, incluidos los desechos electrónicos, eran ilegales.<sup>46</sup>

El temor creciente entre los países en vías de desarrollo los ha inducido a ocuparse de la cantidad cada vez mayor de desechos electrónicos que se envían a sus países. El Taller de Evaluación Regional Asia-Pacífico sobre la Administración Ecológica de los Desechos Electrónicos propone que los fabricantes de aparatos que producen desechos electrónicos se responsabilicen de los materiales peligrosos al final de la vida útil de sus productos.<sup>47</sup> El grupo también recomienda que los países establezcan normas más rigurosas para supervisar, controlar y certificar los envíos internacionales de desechos electrónicos.

Otros apoyan el cumplimiento mundial de la regla de la Convención de Basilea sobre el Movimiento transfronterizo de desechos peligrosos y su eliminación, un tratado de las Naciones Unidas que tiene el propósito de limitar el comercio de los desechos peligrosos. Este tratado propone medidas estrictas, incluida la prohibición internacional de la exportación de todos los desechos peligrosos, sin importar si se hace para recuperación, reciclamiento, reutilización o eliminación final. A mediados de 2007, 166 países habían ratificado la Convención de Basilea. Estados Unidos, que genera aproximadamente 60 por ciento de los desechos peligrosos del mundo, es el único país desarrollado del mundo que no ha suscrito este tratado.<sup>48</sup> ●

## DOCUMENTACIÓN DE LAS EXPORTACIONES

La venta directa requiere que el exportador cumpla con un conjunto de documentos que regulan el comercio internacional. Las tasas arancelarias, los despachos aduaneros y los procesos de ingreso difieren en cada país. Las clasificaciones arancelarias, la declaración de valor y administración de derechos pueden crear confusión y costos elevados. Las autoridades aduaneras y las iniciativas de seguridad han impuesto nuevas reglamentaciones sobre



### MAPA 13.2 Dónde se envían (o tiran) los desechos electrónicos

Cuando las computadoras, teléfonos celulares, iPod y otro equipo electrónico se vuelven obsoletos, dejan de ser mercancías atractivas en lugares como Estados Unidos, Japón o los países de la UE. Sin embargo, conservan cierto valor en los países en vías de desarrollo y ahí es precisamente donde van a parar generalmente, en calidad de exportaciones. Los críticos de la práctica señalan que la gran mayoría de los llamados desechos electrónicos son también peligrosos y que los exportadores explotan a los importadores con costos bajos de mano de obra y protecciones ambientales laxas.

Fuente: Basel Action Network. Silicon Valley Toxics Condition.



las empresas que complican el comercio internacional. Por derecho soberano, cada país determina si los productos nacionales o los productos que pasan por sus fronteras pueden exportarse a ciertos países.

En Estados Unidos, el exportador consulta al Departamento de Comercio para determinar si sus productos pueden enviarse con una licencia general o si deben exportarse con una licencia validada individualmente (LVI). Por ejemplo, las exportaciones de ciertos productos de tecnología de vanguardia se podrían restringir por razones de seguridad nacional, así que un exportador debe solicitar una LVI para determinar si la exportación está permitida.

**Documentos fundamentales** Los documentos importantes para los exportadores incluyen:

- Una *factura proforma* es una factura, como una carta de intención, del exportador al importador que define los términos de venta, el precio y la entrega en caso de que los bienes se envíen. Si el importador acepta los términos y las condiciones, enviará una orden de compra y arreglará el pago. En ese momento, el exportador puede emitir una factura comercial.
- Una *factura comercial* es una cuenta detallada de los bienes que el comprador recibe del vendedor. Contiene una descripción de los bienes, la dirección del comprador y del vendedor y los términos de la entrega y el pago. Muchos gobiernos usan este documento para determinar los impuestos.
- Un *conocimiento de embarque* es un recibo por los bienes entregados a la empresa de transporte para que sean enviados; un contrato por los servicios que presta esta empresa y un documento de título.
- En ocasiones, algunos países requieren una *factura consular* como medio de supervisar las importaciones. Los gobiernos pueden usar la factura consular para vigilar los precios de las importaciones y generar ingresos para las embajadas que emiten esta factura.

Los documentos de exportación fundamentales son la factura proforma, la factura comercial, el conocimiento de embarque, la factura consular, el certificado de origen, la declaración de exportación del expedidor y la lista de empaque de exportación.



## REVISIÓN DE CONCEPTOS

En las partes I y II (en especial los capítulos 1, 3 y 4), subrayamos el hecho de que los **negocios internacionales** crean empleos, generan ingresos y acrecientan la riqueza nacional. Continuamos con este tema al pasar de la parte II a la parte III (capítulos 6-8) y mostramos cómo las medidas adoptadas por los gobiernos para fomentar entornos económicos favorables y políticas en beneficio del comercio son fundamentales para alcanzar estos objetivos. Aquí observamos que, para cumplir estas metas económicas deseables, muchos gobiernos hacen todo lo posible para facilitar y hacer más eficientes las **exportaciones e importaciones**.



En Estados Unidos, varias instituciones, sobre todo el Departamento de Comercio y sus dependencias, ayudan a las empresas a identificar y aprovechar oportunidades para exportar e importar.

- Un certificado de origen indica el origen de los productos y generalmente es validado por una fuente externa, como la cámara de comercio. Ayuda a los países a determinar la tabla de aranceles específicos para las importaciones.
- El gobierno del exportador utiliza la *declaración de exportación del expedidor* para supervisar las exportaciones y recopilar estadísticas comerciales.
- Una *lista de empaque de exportación* enumera el material contenido en cada paquete, indica el tipo de empaque y se pega en la cara exterior del mismo. El expedidor o despachador de fletes, y en ocasiones los funcionarios aduanales, usan la lista de empaque para determinar la naturaleza de la carga y si se está enviando la carga correcta.

Como es lógico estos formularios son exhaustivos y un poco pesados. Es difícil llenarlos con información precisa. “Muchas impugnaciones de pérdidas y daños se originan en parte en el altísimo porcentaje de exportadores que usan INCOTERMS incorrectos”, informa el área de Servicios de Asesoría Comercial y Aduanera de la Red Comercial FedEx. (“INCOTERMS” es una abreviatura de “International Commercial Terms”, el conjunto de reglas para la división del costo y el riesgo en las transacciones de compraventa internacionales). El uso correcto de los INCOTERMS ayuda a los exportadores a evitar controversias con los clientes porque estos términos especifican con claridad las responsabilidades de cada una de las partes.

Las investigaciones también informan que muchos exportadores no clasifican bien sus productos de acuerdo con la tabla de aranceles del país de destino. Por ejemplo, los bienes que llegan con descripciones vagas en la factura comercial que no coinciden con la clasificación arancelaria del país importador a menudo se clasifican dentro de una categoría general, como “maquinaria, otros”. Una descripción más precisa podría asignar una tasa impositiva considerablemente menor que la tasa para la clasificación general.

## FUENTES DE ASISTENCIA REGULATORIA

Es difícil entender las diversas formas de regulaciones mercantiles y requisitos en el mejor de los casos. Típicamente, las empresas tienen muchas opciones de los sectores privado y público que pueden ayudarles a seleccionar la mejor opción. Como ejemplo, el caso introductorio de Grieve destacó la asistencia a los exportadores que brinda tanto la Administración de Comercio Internacional del Centro de Asistencia a Exportadores de Chicago y el programa de Búsqueda de agentes y distribuidores que ofrece el Departamento de Comercio de Estados Unidos al que puede accederse fácilmente por medio del portal de Internet [www.export.gov](http://www.export.gov). Por tanto, los posibles exportadores pueden aprovechar una gran cantidad de recursos públicos que se encuentran en las oficinas de comercio nacionales, estatales y locales, por no mencionar a los despachadores de fletes, bancos internacionales o consultores de comercio en general. La tabla 13.4 presenta las principales fuentes y los tipos de ayuda que ofrecen.

Los gobiernos federal, estatal y local, entendiendo los beneficios del comercio internacional, apoyan los esfuerzos de los exportadores potenciales y activos y, en menor grado, protegen los intereses de los importadores con pocos recursos. Por ejemplo, Japón cuenta con varias oficinas, como la Agencia para las Pequeñas y Medianas Empresas, la Agencia de Ciencia y Tecnología Industrial y el Ministerio de Industria y Comercio Internacional. Este último, conocido a menudo como MITI, por sus siglas en inglés, formula políticas y brinda asistencia para ayudar a las empresas japonesas a comerciar a nivel internacional.

Los programas de Estados Unidos dan una idea de la ayuda financiera que se ofrece al comerciante internacional. El Ex-Im Bank y la Administración de Pequeñas Empresas (SBA, por sus siglas en inglés), por ejemplo, ayudan a los comerciantes internacionales a conseguir préstamos del sector privado para cubrir las necesidades de financiamiento de las transacciones de exportación. Estas dependencias federales ayudan a conseguir financiamiento para cubrir los costos de manufactura de los bienes para exportación o la compra de productos y servicios. También proporcionan ayuda con las cuentas por cobrar extranjeras y las cartas de crédito de garantía.

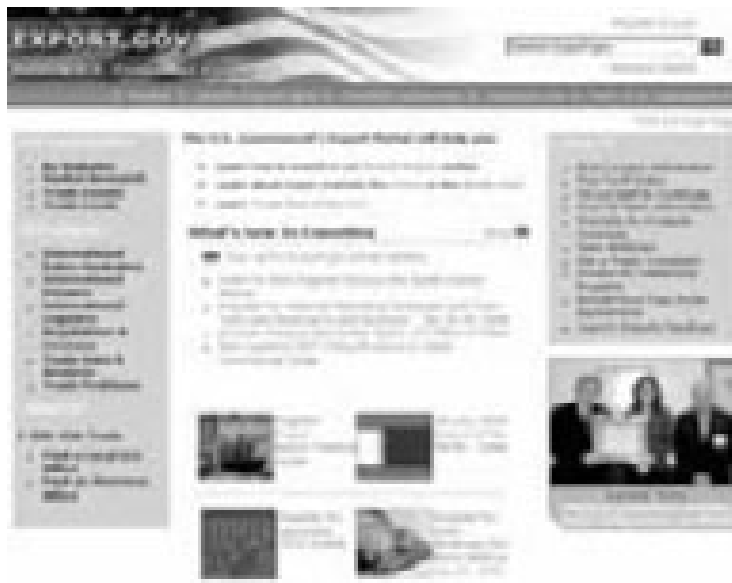
Asimismo, la mayoría de los estados y varias ciudades aportan fondos para operar programas de financiamiento a la exportación, que incluyen préstamos y garantías para capital de trabajo antes y después del embarque, financiamiento de cuentas por cobrar y seguro de

**TABLA 13.4 Información comercial por tipo y fuente**

**Si su empresa está pensando en dedicarse al negocio de la exportación, varias organizaciones y oficinas gubernamentales ofrecen asistencia para entender la gran cantidad de información comercial existente.**

Oficinas gubernamentales de E. U.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos demográficos del mercado, demanda del producto y competencia</li> <li>• Canales de distribución y socios para empresas conjuntas</li> <li>• Aspectos relacionados con las aduanas, regulatorios e impositivos</li> <li>• Financiamiento de ventas</li> <li>• Crédito y seguro</li> <li>• Funciones comerciales, socios y contactos comerciales</li> <li>• Documentación y requisitos de embarque</li> <li>• Precios, cotizaciones y negociaciones</li> </ul>
Asociaciones industriales y grupos profesionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos demográficos del mercado, demanda del producto y competencia</li> <li>• Alternativas de publicidad y promoción de ventas</li> <li>• Canales de distribución</li> <li>• Reglamentaciones aduaneras y aspectos fiscales</li> </ul>
Intermediarios de exportación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales de distribución</li> <li>• Requisitos legales, contables y fiscales del país anfitrión</li> <li>• Financiamiento de ventas</li> <li>• Crédito y seguro</li> <li>• Logística</li> </ul>

exportaciones. Las reservas limitadas de algunos estados y ciudades los obligan a condicionar la asistencia a que el exportador compruebe que no se arriesga a perder mucho si el trato no llega a buen fin. Un exportador sólo necesita presentar prueba de una carta de crédito o seguro suficiente para satisfacer este requisito. (En el capítulo 19 se examinan algunos aspectos del financiamiento a la exportación.) En ciertas situaciones, estados y ciudades exigen al exportador llevar a cabo parte del trato de exportación dentro de la jurisdicción de la autoridad que aporta los fondos. A menudo, esta exigencia de contenido local puede cumplirse usando instalaciones de transporte local, como un aeropuerto o puerto marítimo.]



Export.gov es la puerta de acceso a una inmensa variedad de recursos para comerciantes internacionales. Aquí, tanto los exportadores aspirantes como experimentados pueden encontrar información, oportunidades y soluciones para muchos aspectos del comercio internacional.

Un despachador de fletes es un especialista en exportación o importación que maneja el movimiento de bienes del productor al consumidor.

## DESPACHADORES DE FLETES INTERNACIONAL

Las empresas que desean vender directamente a clientes extranjeros, pero no quieren supervisar el transporte de los productos de un país a otro generalmente recurren a un despachador de fletes. Conocidos popularmente como los “agentes de viajes para carga”, los despachadores de fletes ayudan a los exportadores a hacer llegar los embarques a los compradores extranjeros. Un **despachador de fletes** es un agente que facilita al exportador el desplazamiento de la carga a un destino en el extranjero.<sup>49</sup> El despachador de fletes se usa tanto en las importaciones como en las exportaciones por la sencilla razón que las exportaciones de una empresa son las importaciones de otra.

**Funciones del despachador** En la actualidad, el despachador de fletes es el intermediario de exportación más grande en cuanto al valor y el peso de los productos transportados internacionalmente. En general, los servicios que ofrece son más limitados que los de una EMC. Cuando un exportador realiza una venta en el extranjero, contrata al despachador de fletes para obtener la mejor ruta y medio de transporte con base en la disponibilidad de espacio, velocidad y costo. Por tanto, el despachador encuentra la ruta óptima para llevar los productos de la planta manufacturera a la terminal aérea o marítima y luego al extranjero.

En el mismo proceso, el despachador se encarga de conseguir espacio en aviones o barcos y el almacenamiento necesario antes del envío, revisa la carta de crédito, obtiene licencias de exportación, paga los derechos consulares, consigue documentación especial y prepara los documentos de envío necesarios. También puede asesorar en el embalaje y etiquetado, compra de seguro de transporte, el reembalaje de los embarques dañados durante el transporte y el almacenamiento de productos. No obstante, el despachador de fletes no adquiere el título de propiedad de los productos ni funciona como representante de ventas en un mercado extranjero. Simplemente se encarga de la preparación y el transporte de los bienes.

**OPCIONES DE TRANSPORTE** A veces, los despachadores de fletes, en especial los pequeños, se especializan en la vía de transporte (flete terrestre, marítimo y aéreo) y en el área geográfica atendida. Sin embargo, cada vez más, los despachadores manejan varios medios de transporte, por ejemplo, flete por camión, ferrocarril y avión).<sup>50</sup>

El desplazamiento de bienes por diferentes medios, desde su origen hasta su destino, se conoce como **transporte intermodal**. El flete marítimo es la forma más barata de desplazar la mercancía, y aunque también es la más lenta, predomina debido al uso de contenedores. Este modo específico de transporte se basa en la plataforma de contenedores estándar ISO (conocidos como contenedores de embarque o “isocontenedores”) que pueden cargarse y sellarse para que lleguen intactos en barcos de carga, vagones de ferrocarril, aviones y camiones. El uso de estos contenedores ha revolucionado la eficiencia del transporte de carga. Hoy en día, aproximadamente 90 por ciento de la carga mundial que no es a granel se mueve en contenedores apilados en barcos de transporte.

Los despachadores ayudan a los fabricantes a conseguir el mejor contrato y a preparar los productos para exportación. Los exportadores pueden cargar la mercancía en un contenedor para su envío al extranjero, o depender de un despachador de fletes para que consolide sus embarques con otros. Por ejemplo, como se mencionó en el caso introductorio, el presidente de Grieve, Patrick Calabrese, obtiene cotizaciones de diferentes transportistas cuando reserva espacio en buques de carga.

La oferta y demanda básica de espacio en contenedores, en función de los puertos y la dirección en que viajan los productos, determina el costo de envío. Por ejemplo, hay varias tarifas para los embarques de Estados Unidos a China y para los envíos de China a Estados Unidos. El embarque de un contenedor de muebles (peso total por volumen de 13,607.91 kilos o 30,000 libras) de Filadelfia a Shangai cuesta 2,643.82 dólares. El costo del embarque de la misma carga, pero de Shangai a Filadelfia, es de 4,389.47 dólares.<sup>51</sup>

A pesar de la ventaja en costos del uso de contenedores, el negocio de carga aérea prospera, dadas las necesidades de envíos más frecuentes, embarques de peso más ligero y embarques de valor más alto. La tendencia hacia la manufactura global, que analizaremos en el capítulo 17, y la reducción de los ciclos de vida de los productos han generado un auge del tráfico de fletes aéreos. Como resultado de estas tendencias, el flete aéreo es un método mucho más eficaz que el flete marítimo.

Los embarques de valor superior tienden a usar más el flete aéreo, siempre que no sean demasiado voluminosos, porque el exportador desea entregar el producto en manos del importador tan pronto como sea posible para cobrar la venta. En la mayoría de los casos, el

Principales modos de transporte:

- Flete terrestre (camión y ferrocarril), flete marítimo y flete aéreo.
- Transporte intermodal: el desplazamiento de los bienes por diferentes medios, desde su origen hasta su destino.





El Regina Maersk, uno de los buques contenedores más grandes del mundo, dirigiéndose a puerto. Este leviatán de los embarques multimodales puede transportar hasta 6,000 TEU (unidad de medida de capacidad de transporte marítimo en contenedores). En comparación, un tren que transportara esa carga mediría casi 40 kilómetros (25 millas) de largo. Todos los días, el floreciente comercio internacional pone en movimiento contenedores de más de 250 millones de TEU de las fábricas a los puertos y, finalmente, a los consumidores de todo el mundo.

exportador no puede recibir el pago hasta que concluya la entrega. Federal Express y UPS han lanzado campañas de información dirigidas a pequeñas empresas para promover sus servicios de envío. En efecto, las dos empresas han traducido la tecnología en una enorme cantidad de servicios de logística, transporte de carga, despacho aduanero, tecnología y finanzas que crean oportunidades comerciales para más compañías.<sup>52</sup>

**Honorarios del despachador de fletes** El despachador de fletes generalmente cobra al exportador un porcentaje del valor del envío, más un cargo mínimo que depende del número de servicios proporcionados. El despachador también recibe honorarios de corretaje que paga la empresa de transporte. La mayoría de las empresas, sobre todo las EMN, tienen dificultades para establecer un departamento de tiempo completo que maneje los asuntos relacionados con los fletes y se mantenga al día con las reglamentaciones de envío. A pesar de los costos, la contratación de un despachador de fletes por lo general es menos cara para un exportador que prestar el servicio internamente. Además, es más fácil para el despachador conseguir espacio de carga, debido a su relación cercana con las empresas de transporte, y además está en la posibilidad de consolidar los embarques para obtener mejores tarifas.

## Comercio compensatorio

El dinero es el medio de pago preferido en cualquier transacción de exportación o importación; es fácil, rápido y directo hacer transacciones con dinero. Sin embargo, algunas veces las empresas tienen que adaptarse a la realidad y aceptar que los compradores de muchos países no pueden proporcionarlo, ya sea porque la moneda de su país de origen no es convertible o porque el país no tiene suficiente dinero o líneas de crédito.

En ocasiones, resulta prácticamente imposible para las empresas y países generar divisas en cantidad suficiente para pagar las importaciones. Como recurso, idean maneras creativas de comprar productos. Por ejemplo, Indonesia entregó 40,000 toneladas de aceite de palma, con valor aproximado de 15 millones de dólares, a Rusia a cambio del avión de combate ruso Sukhoi.<sup>53</sup> Asimismo, Tailandia e Indonesia firmaron un trato por 40 millones de dólares en el que Indonesia proveería a Tailandia un avión para uso agrícola, coches de trenes y fertilizantes a cambio de arroz tailandés, no se intercambiaba dinero en ese momento ni después.<sup>54</sup>

En una nota más exótica, Pepsi-Cola, que tiene los derechos de marketing del vodka Stolichnaya en Estados Unidos, entrega jarabe que se paga con vodka Stolichnaya. Además, Pepsi aceptó la entrega de 17 submarinos, un crucero, una fragata y un destructor del gobierno ruso como pago de productos de Pepsi. A su vez, Pepsi vendió su "flotilla" de 20 embarcaciones como chatarra de acero, con lo que pago los productos de Pepsi que estaba enviando a la Unión Soviética.<sup>55</sup>

Estos intercambios, como otros que se clasifican dentro del término general **comercio compensatorio**, ilustran que los compradores y vendedores a menudo encuentran formas creativas de liquidar el pago de las importaciones y exportaciones. El comercio compensatorio se refiere a cualquiera de varios tipos de operaciones comerciales que las partes negocian para

El comercio compensatorio es el intercambio de bienes y servicios por otros bienes y servicios. Se usa cuando una empresa exporta a un país cuya moneda crea obstáculos para el comercio eficiente.

**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

Recuerde los análisis de pobreza en los capítulos 4 y 5. Aquí señalamos que la escasez de recursos empobrece a las naciones y a las personas. Por ejemplo, algunos países tienen dificultades para adquirir las reservas de divisas que necesitan para comprar bienes de otros países. Cuando sus esfuerzos no tienen éxito, a menudo recurren a métodos como el **comercio compensatorio**. En el capítulo 9, mostramos cómo y por qué las empresas que realizan negocios internacionales deben enfrentar las repercusiones de las condiciones económicas (por ejemplo, fluctuaciones del tipo de cambio y capitales) en los mercados extranjeros.

poder intercambiar bienes y servicios con uso limitado o inexistente de dinero. En el aspecto técnico, el comercio compensatorio puede dividirse en dos tipos básicos: trueque, basado en acuerdos de compensación usados para evitar el intercambio monetario; y recompras, compensaciones y contracompras, que se utilizan para imponer compromisos recíprocos.<sup>56</sup>

**Ineficiencias** El comercio compensatorio es una forma ineficiente de hacer negocios; las empresas prefieren la eficiencia sin ambigüedades del dinero en efectivo o el crédito. En el caso del comercio compensatorio, en lugar de consultar simplemente los tipos de cambio actuales, los compradores y vendedores deben celebrar negociaciones complejas y lentas para alcanzar un acuerdo sobre el valor justo del intercambio: cuántos litros de aceite de palma por cuántos aviones, por ejemplo. En algunas situaciones, los bienes enviados como pago pueden ser de mala calidad, tener un empaque poco atractivo o quizá sea difícil venderlos o darles servicio.

Además, los acuerdos de comercio compensatorio se prestan mucho a distorsiones financieras y de precios, ya que fuerzas ajenas al mercado establecen los precios de estos productos. En última instancia, el comercio compensatorio y sus variaciones amenazan las fuerzas del libre mercado con proteccionismo y control de precios que pueden complicar las relaciones comerciales con otros países.

**Ventajas** La realidad del comercio internacional es que el comercio compensatorio a menudo resulta inevitable para las empresas que quieren hacer negocios en mercados que tienen acceso limitado o nulo al dinero en efectivo o al crédito. Para complicar las cosas está el hecho de que por más que les disguste a las empresas, muchos mercados emergentes prefieren el comercio compensatorio para conservar sus recursos monetarios limitados, generar divisas y mejorar la balanza comercial. Además, el comercio compensatorio ayuda a los mercados emergentes a reducir la necesidad de pedir préstamos para usarlos como capital de trabajo, además de que les permite acceso a la tecnología y experiencia en marketing de las EMN.

Lo que es más importante, hay ventajas más allá del financiamiento de la transacción inmediata para las empresas. La aceptación del comercio compensatorio demuestra la buena fe y flexibilidad del gerente ante condiciones onerosas. Estos detalles delicados pueden posicionar a la empresa para obtener acceso preferencial a los mercados emergentes. Filosóficamente, la idea del comercio compensatorio se ajusta a las nociones básicas que tienen muchos países sobre los negocios. Por ejemplo, la idea de “trueque e intercambio” forma parte de la renuencia en las tradiciones africanas a ajustarse a los llamados métodos eurocéntricos de pago en efectivo. En la tabla 13.5 se caracterizan los principales tipos de comercio compensatorio.

Es difícil medir el tamaño del mercado de comercio compensatorio debido a informes incongruentes y falta de difusión. La OMC calcula que el comercio compensatorio representa alrededor de 5 por ciento del comercio mundial, mientras que el Departamento de Comercio e Industria de Gran Bretaña ha propuesto hasta 15 por ciento. Varios observadores creen que se aproxima a 30 por ciento, aunque el trueque este-oeste ha llegado a ser de hasta de 40 por ciento en algunos sectores de los países de Europa Oriental y en las naciones en vías de desarrollo. Independiente del tamaño absoluto, el hecho de que el comercio compensatorio generalmente aumenta en las economías que experimentan problemas económicos lo convierte en una característica persistente del comercio internacional.

**TABLA 13.5 Tipos comunes de comercio compensatorio**

Trueque	Transacción en la que los productos se intercambian directamente por otros de igual valor sin el uso de dinero como medio de compra o pago.
Recompra	Transacción en la que un proveedor de capital o equipo acepta que le paguen en producción futura generada por la inversión. Por ejemplo: el exportador de equipo a una planta química puede recibir como pago la producción de la fábrica a cuyo dueño “vendió” el equipo.
Compensación	Transacción en que un exportador vende productos a cambio de efectivo y luego ayuda al importador a encontrar oportunidades de ganar monedas fuertes como pago. Por ejemplo: las compensaciones son más comunes cuando se trata de productos muy caros (por ejemplo, equipo militar).
Desvío comercial	Transacción (también conocida como acuerdo <i>swap</i> ) en que una empresa vende a otra su obligación de comprar algo en otro país; así llamada porque el acuerdo a menudo implica cambiar la documentación y destino de la mercancía mientras se encuentra en tránsito.
Contra compra	Transacción en que una empresa que vende productos en un país extranjero se compromete a hacer una compra futura de un producto específico fabricado en ese país; en pocas palabras, un proveedor acepta comprar productos de un comprador extranjero como condición para conseguir el pedido del comprador.



## Un poco de magia electrónica en Alibaba.com

El comercio electrónico, porque facilita y abarata el comercio internacional, está cambiando la manera en que las empresas del mundo hacen negocios.<sup>57</sup> Antes de Internet, localizar un producto para importarlo o encontrar clientes en el extranjero para exportar, eran retos de proporciones imponentes para la empresa pequeña o mediana típica. Estas empresas tenían que depender a menudo de ferias comerciales esporádicas, seguidas por viajes largos y costosos a tierras extranjeras para identificar posibles productos, investigar a los proveedores potenciales o realizar un estudio de mercado básico.

Una alternativa para estas empresas consistía en comunicarse directamente con consulados o embajadas en otros países para solicitar apoyo, ya fuera promoviendo la exportación de sus productos o brindando asistencia con la importación de bienes. Aunque parecen sencillas, eran opciones costosas que exigían mucho tiempo de los gerentes. En consecuencia, el comercio internacional estaba limitado en buena medida a las empresas que podían darse el lujo de asistir a ferias comerciales costosas, publicar folletos caros, viajar a nivel internacional y contratar agentes y empresas comercializadoras de exportaciones.

En la actualidad, Internet ofrece un medio rentable para que las pequeñas y medianas empresas (PyMES), aun las que tienen presupuestos muy limitados, superen estos obstáculos. Internet ha inaugurado una nueva era de oportunidades de negocios y ha hecho que información vital sobre cualquier producto imaginable y de prácticamente cualquier mercado sea accesible con facilidad y a bajo costo. Además, las barreras al comercio, que están desapareciendo por cortesía de la OMC, y la logística más eficiente de empresas como FedEx, DHL y UPS, ofrecen una amplia gama de posibilidades para la importación y la exportación que han impulsado el crecimiento del comercio global. La administración de Pequeñas Empresas de Estados Unidos calcula que el número de pequeñas empresas que exportan bienes o servicios se triplicó de 1994 a 2004. En términos de flujos monetarios, el valor de las exportaciones de Estados Unidos aumentó de 731,000 millones de dólares en 2001 a 1.03 billones de dólares en 2006 y las importaciones crecieron de 1.14 billones a 1.9 billones de dólares en el mismo periodo.

Muchas empresas están aprovechando las tecnologías de Internet para iniciar o expandir el comercio internacional. Dependen de Internet como canal principal para obtener información, abastecerse de bienes o servicios, encontrar proveedores, comercializar sus productos y explotar nuevos mercados. En muchos casos, estas empresas crean una cadena de valor virtual en línea. Los comerciantes internacionales, tanto en potencia como en funciones, disponen casi de recursos infinitos que pueden explotar en Internet. Pueden examinar depósitos de catálogos, intercambios de empresa a empresa (B2B), tableros electrónicos de comercio, publicaciones especializadas y ferias comerciales virtuales para buscar un producto que importar o un mercado para sus exportaciones. Cada vez más, a medida que más empresas del mundo tienen acceso a Internet, muchos emprendedores y empresas comercializadoras usan esta tecnología como forma principal de desarrollar su negocio de importaciones y exportaciones.

En fechas recientes, la aparición de portales específicos de cada país e intercambios Web ha acelerado este proceso. Reproduciendo lo que eBay hizo por el comercio electrónico de consumidor a consumidor, varios sitios han creado bazares en línea para comerciantes internacionales donde los exportadores pueden exhibir sus mercancías y negociar con los posibles compradores de todos los confines del mundo. Por ejemplo, los importadores potenciales que buscan productos de Corea del Sur pueden ingresar a [www.koreatradeworld.com](http://www.koreatradeworld.com); los que quieren captar el mercado de India se conectan a [www.trade-india.com](http://www.trade-india.com); y los que desean centrarse en Europa sólo tienen que visitar [www.bizeurope.com](http://www.bizeurope.com) para acceder a tableros electrónicos comerciales de alta calidad. Además, si le interesa, uno podría comprar en tiendas de todo el mundo en [www.itrademarket.com](http://www.itrademarket.com).

Se pueden localizar intercambios de empresa a empresa (B2B, de *business-to-business*) específicos para prácticamente todos los países con una búsqueda rápida en el proyecto de directorio abierto en [www.dmoz.org/Business/E-Commerce/Marketplaces](http://www.dmoz.org/Business/E-Commerce/Marketplaces). Aunque existen muchos sitios, todos ellos comparten la meta de servir como una agencia de comercio que promueve el potencial comercial de un país o región dentro de la comunidad global. Esta meta alienta a los sitios a ofrecer una variedad de servicios directos a comerciantes internacionales grandes y pequeños, como consultoría comercial, capacitación para exportar, infraestructuras de comercio electrónico, exhibiciones especiales internacionales, exposiciones virtuales y nuevas estrategias de comercio.

Conceptualmente, estos sitios son sencillos: ayudan a desplazar productos de vendedores en un lugar a compradores en otro. Sin embargo, en el aspecto operativo, representan sitios Web B2B potentes que están cambiando la mecánica de las importaciones y exportaciones. Estos sitios crean plataformas flexibles y dinámicas que permiten reunir a compradores y vendedores de todo, desde palillos de bambú hasta tractores agrícolas, para negociar las condiciones del intercambio.





Además de conectar entre sí a empresas familiares o microempresas de todo el mundo, estos sitios han abierto una vasta y casi desconocida área de influencia para las pequeñas empresas en mercados que van de Tíbet a la Patagonia. Las pequeñas empresas, que por mucho tiempo fueron los sitios de producción desconocidos de muchas piezas de la economía global, tenían como única opción comerciar dentro del contexto de las cadenas de suministro globales dirigidas por empresas grandes. Ahora, en el mundo de estos nuevos sitios Web de comercio, tienen la opción de llegar directamente a compradores y vendedores. En consecuencia, estos sitios Web han reducido muchas de las barreras al comercio internacional y, en el proceso, han ayudado a legiones de pequeñas empresas a convertirse en importadores y exportadores independientes.

Como muchas partes de la economía global, este tipo de comercio electrónico tiene un impacto tremendo en China. Alibaba encabeza este esfuerzo, una empresa china de Internet que se especializa en conectar a fabricantes de China con compradores de China y otros países. Fundada en 1999 por Jack Ma, que ha sido apodado “padre de la Internet china”, la empresa ha traducido su misión de facilitar los negocios en logros impresionantes (véase la figura 13.4).

En términos operativos, los gerentes de Alibaba aspiran a habilitar a la comunidad interactiva de millones para que se reúnan, charlen, comercien y trabajen en línea a través de un marco integrado de comercio electrónico compuesto de estos recursos:

- *Alibaba.com*: el mercado B2B más grande del mundo para comercio global y nacional de China, que reporta 3 millones de usuarios registrados de más de 200 países y territorios.
- *Alisoft*: uno de los principales proveedores de servicios de software de negocios, basado en Web y fácil de usar, para las PyMES de China.
- *Yahoo! China*: un importante motor de búsqueda y portal, adquirido de Yahoo! Inc. en octubre de 2005.
- *Taobao.com*: literalmente, “excavación del tesoro”, es el sitio Web de comercio electrónico para consumidores más grande de Asia.
- *Alipay*: el principal servicio electrónico de pagos de China

Con sede en Hangzhou, aproximadamente a dos horas de camino en automóvil al sur de Shangai, Alibaba inició operaciones con el objetivo de hacerse grande manteniéndose pequeño. Jack Ma afirma que los clientes que desea captar son las empresas pequeñas del mundo: en sus propias palabras, “camarones”, no “ballenas”. En un día típico, la comunidad que hace negocios en Alibaba.com asciende a cientos de miles de compradores y vendedores de más de 200 países, tratando de iniciar una transacción de importación o exportación. En 2007, Alibaba tenía 16 centros regionales de ventas y servicio en el país, así como oficinas corporativas en Beijing, Hong Kong, Estados Unidos y Europa, y daba empleo a más de 5,000 personas.

Actuando como una feria comercial global en Internet, Alibaba permite a las empresas pequeñas con ambiciones de importar y exportar, pero con presupuestos ajustados, a llegar al mercado global. Más específicamente, la mayoría de los usuarios de Alibaba son empresas medianas y pequeñas de los

### FIGURA 13.4 Historia y acontecimientos importantes

Fuente: Alibaba Group, “Corporate Overview” (1999–2007), en [www.alibaba.com](http://www.alibaba.com) (se ingresó a la página el 26 de octubre de 2007).

1999	2000	2002	2003	2004	2005	2007
• Se funda Alibaba.com en el departamento de Jack Ma en Hangzhou como un mercado B2B de Internet (18 empleados).	• Alibaba.com reúne 25 millones de dólares en créditos de Softbank, Goldman Sachs, Fidelity y otras instituciones.	• La empresa alcanza el punto de equilibrio.	• Mayo: se funda Taobao, el sitio de comercio electrónico para consumidores de nuevo en el departamento de Jack Ma.	• Se lanza Alipay el sistema de pagos en línea.	• Enero: se lanza Alisoft, la empresa de servicios de software de negocios	• Octubre: Alibaba.com forma una sociedad estratégica con Yahoo! Inc. y toma el control de la operación de Yahoo! China.

países en vías de desarrollo, que se localizan en zonas rurales y en ciudades grandes, en países como Kirguistán, Sierra Leona y Perú.

Pocas de estas empresas son glamorosas y de tecnología de punta; la mayoría son empresas de desarrollo tecnológico poco avanzado que fabrican productos intensivos en mano de obra, insensibles a la escala. Sin embargo, la tecnología da a estas empresas la libertad de ampliar su alcance en el mercado y hacer crecer su negocio; en esencia, pueden usar la infraestructura de Alibaba para buscar y aprovechar información sobre productos y proveedores de más de 30 industrias diferentes que operan en el mundo. Hacerlo permite a las PyMES, aun a las que trabajan desde el departamento más pequeño en cualquier parte del mundo, crear un negocio global. La figura 13.5 ilustra paso a paso la mecánica de Alibaba.

El atractivo de Alibaba es innegable: los importadores del mundo pueden solicitar ofertas de los fabricantes chinos para una variedad abrumadora de productos, como utensilios de cocina, fichas de póquer, lavadoras o reproductores de MP3. Además, las opciones de productos están en constante expansión. Hasta esta fecha, Alibaba ha organizado más de mil categorías de productos, cada una con muchas subcategorías. Además, Alibaba ofrece nuevos canales a servicios comerciales. Por ejemplo, el clásico inventor que trabaja en su hogar, por ejemplo, en Caracas o Chicago, ahora tiene la opción de diseñar un producto y usar a Alibaba para encontrar fábricas chinas impacientes y capaces de manufacturarlo y enviarlo a los clientes de todo el mundo.

Operativamente, los compradores de todo el mundo usan Alibaba para encontrar posibles proveedores que a menudo tienen los precios más bajos del mundo, con lo cual se elimina la necesidad de contratar un representante en China para comprar directamente a los fabricantes en su nombre. Así, por ejemplo, una compañía emprendedora de Argentina que desea comprar 500 reproductores de DVD puede visitar Alibaba.com, buscar entre las docenas de posibles proveedores, enterarse de los términos de comercio, ponerse en contacto con el proveedor preferido y poner en marcha el trato. El cofundador de [www.meetchina.com](http://www.meetchina.com), un sitio parecido de comercio electrónico, comentó: “Queremos que comprar 1,000 bicicletas en China sea tan sencillo como comprar un libro en Amazon.com”.

Históricamente, un importador se preocupaba a menudo por no ser defraudado por un proveedor desconocido; es decir, ¿cómo un importador de Buenos Aires encuentra y confía en un proveedor de Guangzhou, que está del otro lado del mundo? Cada vez más, conforme los sitios como Alibaba inyectan más transparencia al proceso de importación y exportación, los compradores se preocupan menos por los fraudes. Los usuarios de Alibaba, como los de sitios similares de comercio electrónico,

**FIGURA 13.5 Cómo funciona Alibaba.com**

Alibaba.com actúa como plataforma de marketing y lugar de reunión de compradores y vendedores.

Fuente: Alibaba Group, “Corporate Overview” (1999–2007) en [www.alibaba.com](http://www.alibaba.com) (se ingresó a la página el 11 de enero de 2008).

**El ciclo de abastecimiento**

- |                          |  |   |
|--------------------------|--|---|
| <p>1. Descubrimiento</p> | <p>Búsqueda de proveedores<br/>SDI – Solicitud de información</p>  | <p>1. Los vendedores anuncian sus productos, datos comerciales y crean el perfil de la empresa en Alibaba.com.</p>  |
| <p>2. Negociación</p>    | <p>SDC – Solicitud de cotización<br/>Selección del proveedor</p>   | <p>2. Los compradores buscan productos, datos comerciales y registros de empresas, y pueden ver videos de recorridos por fábricas. Si los compradores desean más información sobre los posibles socios, pueden examinar sus certificaciones e información proporcionada por servicios externos de investigación de crédito.</p> |
| <p>3. Transacción</p>    | <p>OC – Orden de compra</p>  | <p>3. Los compradores y vendedores se comunican y negocian en un entorno privado y seguro usando el sistema de consultas de Alibaba y el software de mensajería Trade Manager, patentado por Alibaba.</p>   |
|                          | <p>Inspección de control de calidad</p> <p>Seguro</p> <p>Envío al despachador de fletes</p> <p>Rastreo y entrega</p> | <p>4. Todas las transacciones se completan sin conexión y fuera del sistema de Alibaba.</p>   |

pueden publicar información sobre sus empresas en el sitio, así como tener acceso a información sobre la seriedad y fiabilidad de otros usuarios.

Los compradores también tienen la opción de acceder al análisis básico de Alibaba e investigación de antecedentes de sus usuarios registrados. Por último, pueden acceder a las referencias publicadas del vendedor, como alguna del banco del vendedor, para comprobar la situación de éste. Colectivamente, estos datos permiten al importador de Argentina verificar a los posibles socios comerciales de China y darse una idea rápida de su credibilidad y fiabilidad.

Este sistema aparentemente sencillo de investigaciones y controles es lo que permite a Alibaba ganar dinero. Ofrece un servicio básico de registro de una empresa y sus productos en el sitio Web sin ningún costo. Luego genera ingresos de los 85,000 miembros que pagan entre 300 y 10,000 dólares al año por servicios como páginas Web personalizadas, introducción en línea de alta calidad y anuncios prioritarios de los productos.

Como ha ocurrido en otras partes del mundo empresarial, la tecnología está creando oportunidades para los comerciantes internacionales. En el pasado, la globalización confería una cantidad desproporcionada de poder y ventajas a las grandes empresas. En lugar de sentirse abrumadas por el reto de realizar operaciones comerciales en el ámbito internacional, las empresas grandes podían depender de sus divisiones internacionales bien equipadas para supervisar las importaciones y exportaciones. Hoy en día, Internet y los avances en las telecomunicaciones han ampliado las oportunidades de comercio en el mundo, tanto en las naciones ricas como en lo más profundo de los países en vías de desarrollo. ■

## PREGUNTAS

1. Haga una lista de las ventajas y costos, en columnas separadas, de usar sitios como el de Alibaba para realizar transacciones de comercio internacional. ¿Qué indica su análisis a empresas como Grieve (el caso introductorio) que piensan poner en marcha una estrategia de exportación?
2. ¿Es razonable especular que, a la larga, la mayor parte del comercio entre empresas medianas y pequeñas podría tener lugar en el contexto de sitios como Alibaba.com? De ser así, ¿influiría eso en su inclinación a considerar las importaciones y exportaciones?
3. Visite [www.alibaba.com](http://www.alibaba.com), [www.trade-india.com](http://www.trade-india.com) y [www.europages.com](http://www.europages.com). Compare y contraste estos sitios Web.
4. Visite [www.alibaba.com](http://www.alibaba.com), vaya a “Advanced Search” (Búsqueda avanzada) y escriba el producto que desea buscar en el cuadro pertinente. Seleccione los criterios requeridos y haga clic en “Search” (Buscar). Revise la lista de empresas que reúnen los requisitos y encuentre una adecuada. Analice este proceso en cuanto a facilidad, utilidad y valor potencial.
5. ¿Qué transparencia le dan los sitios como Alibaba.com a la transacción de importación y exportación? ¿Le seguiría preocupando ser víctima de un fraude?

## RESUMEN

- La probabilidad de que una empresa se vuelva exportadora aumenta con el tamaño de la empresa, pero el grado de exportación no se correlaciona directamente con el tamaño de la empresa.
- Las empresas exportan para aumentar los ingresos de las ventas, usar sus excedentes de capacidad y diversificar mercados.
- Frecuentemente, las empresas nuevas en exportación (y también algunos exportadores experimentados) cometen errores. Una forma de evitarlos consiste en desarrollar una estrategia de exportación integral que incluya un análisis de los recursos de la empresa, así como su potencial de exportación. Las empresas también pueden mejorar las probabilidades de éxito si trabajan con un intermediario de exportación experimentado.
- Conforme una empresa establece su plan de negocios de exportación, debe evaluar su potencial de exportación, obtener asesoría de expertos, seleccionar un país o países donde concentrará sus exportaciones, formular su estrategia y determinar cómo hacer llegar sus productos al mercado.

- Los importadores deben estar al tanto de asuntos estratégicos (por qué importar en vez de comprar en el mercado interno) y de procedimientos (cuáles son los pasos que se deben seguir para introducir los bienes al país).
- Las agencias aduaneras calculan y recaudan los impuestos, y además vigilan el cumplimiento de las reglamentaciones para las importaciones.
- Un corredor de importación tiene las siguientes funciones: valorar los productos para que puedan recibir trato fiscal más favorable; hacer los preparativos para que los productos reúnan los requisitos para obtener devoluciones de impuestos por medio de las disposiciones de reembolso; diferir el pago de aranceles mediante el uso de depósitos aduaneros y zonas de comercio exterior y limitar los pasivos exigibles en forma de aranceles especificando apropiadamente el país de origen de una importación.
- Los exportadores pueden tratar directamente con agentes o distribuidores de un país extranjero, o indirectamente a través de intermediarios, como las empresas de administración de exportaciones y otros tipos de comercializadoras.
- El marketing por Internet es una forma de exportación directa que permite a las empresas tener acceso a los mercados de exportación a bajo costo y con alto impacto.
- Las empresas comercializadoras llevan a cabo muchas de las funciones en las que los fabricantes no tienen experiencia. Además, los exportadores usan los servicios de otros especialistas, como los despachadores de fletes, para facilitar la exportación. Estos especialistas ayudan a un exportador con la documentación compleja que acompaña a las exportaciones.
- Las oficinas gubernamentales de algunos países, como el Ex-Im Bank de Estados Unidos, proporcionan asistencia en la forma de préstamos directos a los importadores, garantías bancarias para financiar las necesidades de capital de trabajo de los exportadores y seguros contra el riesgo comercial y político.
- El comercio compensatorio es uno de los diversos acuerdos por los cuales los bienes y servicios se intercambian por otros, de manera bilateral o multilateral, en operaciones en las que no interviene el dinero.
- Trueque significa intercambiar bienes o servicios por bienes o servicios. Las compensaciones son acuerdos por medio de los cuales el exportador ayuda al importador a ganar divisas o la transferencia de tecnología o producción al país importador.

## TÉRMINOS CLAVE

agencias aduanales (p. 503)

cadena de transacciones (p. 497)

casualidad (p. 494)

comercio compensatorio (p. 517)

corredor de importaciones

(agente aduanal) (p. 502)

despachador de fletes (p. 516)

empresa comercializadora de exportaciones (ETC) (p. 507)

empresa de administración de exportaciones (EMC) (p. 507)

estrategia de exportación (p. 497)

estrategia de importación (p. 501)

exportación (p. 491)

importación (p. 491)

intermediarios de exportación (p. 507)

pequeña y mediana empresa (PyME) (p. 490)

transporte intermodal (p. 516)

venta directa (p. 509)

venta indirecta (p. 506)

## NOTAS FINALES

1 *Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes:* Grieve Corp., en [www.grievcorp.com](http://www.grievcorp.com); Oficina del Censo de Estados Unidos, *Profile of U.S. Exporting Companies, 2002–2003*, en [www.census.gov/foreign-trade/aip/edbrel-0203.pdf](http://www.census.gov/foreign-trade/aip/edbrel-0203.pdf); *Small & Medium-Sized Exporting Companies: Statistical Overview, 2003*, en [www.ita.doc.gov/TD/Industry/OTEA/sme\\_handbook/SME\\_index.htm](http://www.ita.doc.gov/TD/Industry/OTEA/sme_handbook/SME_index.htm).

2 D. D. Chadee y J. Mattsson, “Do Service and Merchandise Exporters Behave and Perform Differently? A New Zealand Investigation”, *European Journal of Marketing* 32 (1998): 830.

3 John H. Dunning, “The Eclectic Paradigm of International Production: Some Empirical Tests”, *Journal of International Business Studies* (primavera de 1988): 1–31.

4 Sanjeev Agarwal y Sridhar N. Ramaswami, “Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors”, *Journal of International Business Studies* 23:1 (1992): 2–5.

5 Departamento de Comercio de Estados Unidos, *Guide to Exporting, 1998* (Washington, DC: U.S. Departamento de Comercio de E. U. y Unz & Co. Inc., noviembre de 1997), p. 3.

- 6 W. Chan Kim y Peter Hwang, "Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice", *Journal of International Business Studies* 23:1 (1992): 32-35.
- 7 Mark Stein, "Export Opportunities Aren't Just for the Big Guys", *New York Times*, 24 de marzo de 2005.
- 8 Andrea Bonaccorsi, "On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity", *Journal of International Business Studies* 23:4 (1992): 606.
- 9 Paul Magnusson, "The Split-Up That's Slanting the Trade Deficit", *Business Week*, 7 de junio de 1999: 38.
- 10 Jonathan L. Calof, "The Relationship Between Firm Size and Export Behavior Revisited", *Journal of International Business Studies* 25:2 (1994): 367-87; James Obben y Phumzile Magagula, "Firm and Managerial Determinants of the Export Propensity of Small- and Medium-Sized Enterprises in Swaziland", *International Small Business Journal* 21:1 (2003): 73.
- 11 Paul Westhead, Mike Wright, y Deniz Ucbasaran, "International Market Selection Strategies Selected by 'Micro' and 'Small' Firms", *Omega* (febrero de 2002): 51.
- 12 Leonidas C. Leonidou y Constantine S. Katsikeas, "The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models", *Journal of International Business Studies* 27:3 (1996): 524-25.
- 13 O. Moen, "The Born Globals: A New Generation of Small European Exporters", *International Marketing Review*, 30 de abril de 2002: 156.
- 14 Departamento de Comercio de Estados Unidos, "A San Diego Company Uses the Internet to Go Global", 18 de agosto de 2002, en [www.usatrade.gov/website/website.nsf/WebBySubj/Main\\_WhatsNew081802](http://www.usatrade.gov/website/website.nsf/WebBySubj/Main_WhatsNew081802).
- 15 "Congress Pushes More Export Financing for Small Business", *Associated Press*, 5 de septiembre de 2006.
- 16 John Kerr, "Exporters Need to Connect with Customers", *Logistics Management*, 1 de marzo de 2006: 41.
- 17 "Most Common Mistakes of New-to-Export Ventures", *Business America*, 16 de abril de 1984: 9.
- 18 Stein, "Export Opportunities Aren't Just for the Big Guys".
- 19 Benson Smith y Tony Rutigliano, *Discover Your Sales Strengths* (Nueva York: Warner Business Books, 2003).
- 20 Paul Beamish y otros, "The Relationship Between Organizational Structure and Export Performance", *Management International Review* 39:1 (1999): 51.
- 21 Kerr, "Exporters Need to Connect with Customers".
- 22 Departamento del Tesoro de Estados Unidos, Servicio de Aduanas de Estados Unidos, *Importing into the United States* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, septiembre de 1991).
- 23 En vista de que un análisis práctico de los procedimientos de importación en cada país del mundo es imposible en este capítulo, nos centramos en el tema de importar en Estados Unidos. Hacemos notar que aunque los requisitos y procedimientos de importación en Estados Unidos proporcionan una base suficiente para juzgar las situaciones en otros países, la empresa debe evaluar las regulaciones de importación que están vigentes en los países donde planean trabajar. Para ver el organigrama de la Oficina del Censo de Estados Unidos y una lista de las responsabilidades específicas, vaya a la página principal de U.S. Bureau of Customs and Border Protection, en [www.customs.ustras.gov](http://www.customs.ustras.gov).
- 24 Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial, "Doing Business in 2007: How to Reform".
- 25 Julie Sloane, Justin Martin, y Alessandra Bianchi, "Small Companies That Play Big", *FSB Magazine*, 1 de noviembre de 2006, citando a Ram Iyer.
- 26 Sloane, Martin, y Bianchi, "Small Companies That Play Big", citando a Everette Phillips.
- 27 Banco Internacional/Banco Mundial, "Doing Business in 2007": 43.
- 28 Kerr, "Exporters Need to Connect with Customers".
- 29 Lee Li, "Joint Effects of Factors Affecting Exchanges Between Exporters and Their Foreign Intermediaries: An Exploratory Study", *Journal of Business & Industrial Marketing* (febrero-marzo de 2003): 162-178.
- 30 Kerr, "Exporters Need to Connect with Customers".
- 31 Véase Departamento de Comercio de Estados Unidos, *Guide to Exporting*, 1998, p. 20; Philip MacDonald, *Practical Exporting and Importing*, 2ª edición (Nueva York: Ronald Press, 1959), pp. 30-40.
- 32 Courtney Fingar, "ABCs of EMCs", The Federation of International Trade Associations, julio de 2001, at <http://fita.org/emc.html>; Nelson T. Joyner, "How to Find and Use an Export Management Company", abril de 1999, en [www.fita.org/aotm/0499.html](http://www.fita.org/aotm/0499.html).
- 33 "Basic Question: To Export Yourself or to Hire Someone to Do It for You?" *Business America*, 27 de abril de 1987: 14-17.
- 34 Paola Hjelt, "The Fortune Global 500", *Fortune*, 26 de julio de 2004: 159.
- 35 Jiang Jingjing, "Wal-Mart's China Inventory to Hit US\$18B This Year", *China Business Weekly*, 29 de noviembre de 2004 en [www.chinadaily.com.cn/english/doc/2004-11/29/content\\_395728.htm](http://www.chinadaily.com.cn/english/doc/2004-11/29/content_395728.htm).
- 36 Entrevista de John Daniels con John Teeling, presidente ejecutivo de Cooley Distillery (2002).
- 37 Merlin Bettina, "Internet Marketing in Exports—A Useful Tool for Small Businesses", *Small Enterprise Development* (diciembre de 2004): 38.
- 38 Anna Morgan-Thomas y Susan Bridgewater, "Internet and Exporting: Determinants of Success in Virtual Export Channels", *International Marketing Review* 21:4 (2004): 393.
- 39 A. J. Campbell, "Ten Reasons Why Your Business Should Use Electronic Commerce", *Business America*, mayo de 1998: 12-14.
- 40 J. Laurie Flynn, "Poor Nations Are Littered with Old PC's, Report Says", *New York Times*, 24 de octubre de 2005.
- 41 Helen Baulch, "Error: Dumping Does Not Compute", *Alternatives Journal*, verano de 2002: 2.
- 42 Zada Lipman, "A Dirty Dilemma: The Hazardous Waste Trade", *Harvard International Review* 23 (2002): 67.
- 43 Informado por Karl Schoenberger, "E-Waste Ignored in India", *Mercury News*, at [www.ban.org/ban\\_news/ewaste\\_ignored\\_031228.html](http://www.ban.org/ban_news/ewaste_ignored_031228.html).
- 44 Baulch, "Error: Dumping Does Not Compute".
- 45 Basel Action Network, at [www.ban.org/index.html](http://www.ban.org/index.html), 5 de mayo de 2007; Flynn, "Poor Nations Are Littered with Old PC's".
- 46 "Where Does E-Waste End Up?" en [www.greenpeace.org/international/campaigns/toxics/electronics/where-does-e-waste-end-up](http://www.greenpeace.org/international/campaigns/toxics/electronics/where-does-e-waste-end-up), 5 de mayo de 2007.
- 47 "E-Waste Importers", *Hazardous Waste Superfund Week*, 23 de diciembre de 2002.
- 48 Véase "Secretariat of the Basel Convention, Competent Authorities", Lista de integrantes, 18 de abril de 2005, en [www.basel.int](http://www.basel.int) (se ingresó a la página el 5 de mayo de 2007). Por definición, una "autoridad competente" significa una autoridad gubernamental designada por un estado para ser responsable dentro de las zonas geográficas que el estado considere convenientes, para recibir la notificación de un movimiento transfronterizo de desechos peligrosos o de otro tipo, y toda la información relacionada, y para responder a dicha notificación.
- 49 Departamento de Comercio de Estados Unidos, *Guide to Exporting*, 1998, p. 63.
- 50 Helen Richardson, "Freight Forwarder Basics: Contract Negotiation", *Transportation & Distribution*, mayo de 1996; disponible en Lexis/Nexis News: CURNWS.
- 51 Estimaciones calculadas el 15 de mayo de 2007, en [www.freight-calculator.com/apxocean.asp](http://www.freight-calculator.com/apxocean.asp).

- 52 "UPS Unveils 'What Can Brown Do for You?' Ad Campaign", *Business First*, 7 de febrero de 2002.
- 53 "Indonesia to Increase Sukhoi Planes to 16", *Xinhua General News Service* [China], 9 de abril de 2005.
- 54 "Commodities: Thai Countertrade Deal Signed", *Laksamana.net*, 10 de junio de 2002, en [www.laksamana.net/printcfm?id=2893](http://www.laksamana.net/printcfm?id=2893).
- 55 Dan West, "Countertrade—An Innovative Approach to Marketing", en [www.barternews.com/approach\\_marketing.htm](http://www.barternews.com/approach_marketing.htm) (se ingresó a la página el 15 de mayo de 2007).
- 56 J. F. Hennart, "Some Empirical Dimensions of Countertrade", *Journal of International Business Studies* 21 (1990): 243–70.
- 57 *Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes*: Varias fuentes en [www.Alibaba.com](http://www.Alibaba.com); *Forbes Global*, 25 de abril de 2005: 30; Daniel Roth, "The Amazing Rise of the Do-It-Yourself Economy", *Fortune*, 30 de mayo de 2005: 45; TradeStats Express, en <http://tse.export.gov> (se ingresó a la página el 1 de julio de 2007). John Heilemann, "Jack Ma Aims to Unlock the Middle Kingdom", *Business 2.0 Magazine*, 31 de julio de 2006.



# 14

capítulo catorce

## Inversión directa y estrategias de colaboración

### Objetivos

- Aclarar por qué es posible que las empresas tengan que usar otros modos distintos de la exportación para operar con eficacia en los negocios internacionales
- Comprender por qué y cómo las empresas realizan inversiones extranjeras directas
- Entender los motivos principales que guían a los gerentes al momento de elegir un acuerdo de colaboración en los negocios internacionales
- Definir los principales tipos de acuerdos de colaboración
- Describir qué empresas deben considerar cuándo deben celebrar acuerdos con otras compañías
- Entender las causas del éxito o el fracaso de los acuerdos de colaboración
- Examinar cómo las empresas pueden administrar diversos acuerdos de colaboración

*Si no puedes vencerlos, úneteles.*

—Proverbio estadounidense



## CASO: El negocio de las burbujas: Coca-Cola

*Navegando por el mundo en una góndola sucia,  
¡Ay, para volver a la tierra de la Coca-Cola!*

—Bob Dylan, *When I Paint My Masterpiece*

Aunque la “tierra de la Coca-Cola” de la que habla Dylan es Estados Unidos, más de 70 por ciento de las ventas de Coca-Cola (Coca) se realizan en otras partes del mundo.<sup>1</sup> La marca Coca-Cola es la más reconocida en el mundo; por tanto, otras empresas, como Murjani International, fabricante de ropa, han pagado a Coca-Cola honorarios de licencia para poder usar el logotipo de Coca en sus productos. A pesar de la popularidad del nombre Coca-Cola, quizá usted pueda mencionar algunas de las más de 400 marcas que la empresa usa a nivel global dentro de sus cinco segmentos de bebidas no alcohólicas: bebidas de frutas, bebidas energéticas, jugos y bebidas de jugo, refrescos y bebidas deportivas. Éstas son algunas que quizá no reconozca: Bonaqua Bonactive (Hong Kong), Jugos del Valle (Brasil y México), Far Coast (Singapur), Mother (Australia), Multon (Rusia) y Nanairo Acha (Japón). La empresa se describe como fabricante, distribuidor y comercializador de bebidas no alcohólicas.

### UN POCO DE HISTORIA

Coca-Cola se originó como bebida de fuente de sodas en 1886, empezó a embotellarse en 1894, comenzó a venderse en fuentes de soda de Canadá y México en 1897 y fundó su primera planta embotelladora en Panamá en 1906. Coca continuó expandiéndose internacionalmente en las décadas de 1920 y 1930 e incluso abrió un departamento de comercio exterior en 1926. Pero su gran éxito internacional llegó durante la Segunda Guerra Mundial. Reconociendo que la guerra provocaría escasez de azúcar, uno de los ingredientes esenciales de Coca, su director general anunció por la radio nacional que la empresa garantizaría que todo el personal militar de Estados Unidos en cualquier parte del mundo pudiera comprar Coca-Cola a cinco centavos de dólar la botella. El mensaje de propaganda funcionó. No sólo Coca-Cola obtuvo todo el azúcar que quería, pese a que las familias estadounidenses rara vez encontraban azúcar en las tiendas de víveres, sino que también obtuvo permiso para construir 64 plantas embotelladoras distribuidas por el mundo durante la guerra.

Cuando la guerra terminó, Coca-Cola era famosa casi en todas partes y los soldados que regresaban del servicio militar se habían vuelto clientes leales. En 1957, Coca celebró que tenía embotelladoras en 100 países cuando lanzó una planta en Sierra Leona en el Occidente de África. El ex director general de Coca Roberto Goizueta comentó: “Éramos globales cuando ni siquiera estaba de moda ser global”. Hoy en día, la red de Coca tiene más de 1,000 plantas que atienden a clientes de unos 200 países y opera una flotilla de camiones repartidores cinco veces más

grande que la de UPS. Tiene la participación más grande del mercado de refrescos, y más de 16,000 bebidas de Coca-Cola se consumen cada segundo en todo el mundo.

### ACUERDOS DE COLABORACIÓN

#### Empresas conjuntas: Proveedores

Aunque la oferta de productos y el marketing sagaz son los pilares del éxito de Coca, la empresa no podría haber alcanzado su actual posición sin “un poco de ayuda de sus amigos”. Coca compra a más de 84,000 proveedores. Necesita ayuda en casi todos los aspectos de sus operaciones. Por ejemplo, en 1996 formó una empresa tripartita para una planta en la ex república soviética de Kirguistán. La empresa conjunta contrató un operador turco llave en mano (Fintraco Insaat ve Taahhut), que utilizó 400 camiones sólo para llevar suministros desde Turquía, para construir la planta.

En otro ejemplo, Coca-Cola ha pagado por tener un centro de exposiciones y entretenimiento de múltiples usos, llamado Domo Coca-Cola en Johannesburgo, Sudáfrica. El dueño del domo es el Fondo de Pensiones Sasol, el cual, a su vez, paga a Thebe Entertainment and Events una iguala contractual por administrar el centro. En resumen, cuando opera tanto a nivel nacional como internacional, Coca-Cola usa una variedad de formas de operación en colaboración, y asume varios niveles de propiedad en las operaciones que apoyan su negocio. Éstas varían por localización, y muchas han cambiado con el tiempo en respuesta a los objetivos y competencias de Coca-Cola, junto con los entornos dentro de los países donde opera.

La única área en que Coca-Cola mantiene estricto control de propiedad es en la producción del concentrado para asegurarse de que su “fórmula secreta” no caiga en manos de la competencia.

#### Franquicias: Embotelladoras

Coca-Cola considera que sus embotelladoras distribuidas por todo el mundo son la columna vertebral de la empresa. Estas embotelladoras operan bajo contratos de franquicia en los que cada una tiene derechos exclusivos de venta dentro de un territorio determinado. No sólo embotellan bebidas de Coca, sino que también las reparten en los puntos de venta, como las tiendas de víveres y las máquinas expendedoras. Colocan exhibidores publicitarios en las tiendas e incluso se aseguran de que las botellas estén alineadas correctamente en los anaqueles de los supermercados. En resumen, conocen y responden bien a sus mercados locales. Al ceder el control de las actividades a las franquici-

cias embotelladoras, Coca-Cola puede concentrar sus esfuerzos en lo que cree que hace mejor. Y estos esfuerzos contribuyen a la rentabilidad de las embotelladoras.

### ¿Qué ganan las embotelladoras? ¿Y qué reciben a cambio las embotelladoras de Coca-Cola?

1. Obtienen los resultados de la innovación de Coca-Cola en el desarrollo de productos nuevos, como Coca-Cola Zero, y la creación de campañas publicitarias que ayudan a Coca-Cola a vender sus productos en todo el mundo. Estas campañas han lanzado temas como “El lado Coca-Cola de la vida”, “La chispa de la vida”, “Todo es mejor con Coca-Cola” y “Quisiera enseñarle al mundo a cantar”.
2. Se benefician del estricto control de calidad de Coca-Cola, que incluye procedimientos e inspección de la purificación de agua y la mezcla del jarabe, concentrado y carbonatado. El control de calidad es importante porque un error en una planta embotelladora puede afectar negativamente las ventas en muchos países, como sucedió cuando 250 personas en Bélgica se enfermaron por beber Coca contaminada.
3. Reciben ayuda para instituir procesos de trabajo que aumentan su eficiencia. Coca-Cola estudia y compara a las embotelladoras, y como no están en competencia entre sí, Coca-Cola comparte la información con las plantas. Por último, pero no por eso lo menos importante, Coca-Cola fabrica el concentrado que todas sus embotelladoras tienen que comprar (a precio elevado).

**¿La franquicia como gran negocio?** Algunos de los concesionarios son muy grandes y a veces son compañías que cotizan en bolsa. Por ejemplo, Coca-Cola HBC estableció sus oficinas centrales en Grecia, tiene derechos de operación en 28 países con una población combinada de 550 millones de personas y sus acciones se cotizan en los mercados bursátiles de Grecia, Reino Unido, Australia y Estados Unidos. Cuando los derechos de franquicia cubren un territorio grande, los concesionarios por lo general otorgan subfranquicias a embotelladoras de toda su región.

Cuatro de estos grandes concesionarios representan aproximadamente 40 por ciento de las ventas mundiales de Coca-Cola. En cada uno de estos cuatro, Coca-Cola ha asumido una participación minoritaria sustancial, que varía entre 23 y 35 por ciento, proporción suficiente para ganar influencia considerable en las operaciones. Sin embargo, en algunas situaciones Coca-Cola trata directamente con una sola embotelladora extranjera, como con National Beverage Company, que tiene derechos sólo en el territorio palestino.

### Opciones de propiedad

La propiedad de Coca-Cola en el extranjero varía sustancialmente. Por ejemplo, en China, es propietaria absoluta de la planta de concentrado, pero tiene empresas conjuntas con varias plantas embotelladoras. La propiedad de Coca-Cola en embotelladoras extranjeras se ha vuelto suficientemente significativa al grado que ha establecido un Grupo de Inversión en Embotelladoras dentro de la empresa. En ocasiones, ha adquirido una participación en el capital accionario, e incluso la propiedad total, para sostener la producción donde desea vender. Por ejemplo, en Filipinas, Coca-Cola ha comprado algunas embotelladoras que tenían desempeño deficiente y, de no haber sido por esa intervención, tal vez habrían tenido que suspender la producción. Coca-Cola espera sanearlas y después venderlas. Cuando ingresó al mercado vietnamita, lo hizo con un socio embotellador en una empresa conjunta local que necesitaba la ayuda financiera y de marketing de Coca. Después de que la operación se volvió viable, Coca-Cola vendió su participación.

Sin embargo, la dinámica de la propiedad a veces va en dirección opuesta. Por ejemplo, Coca-Cola tenía una participación de 35 por ciento en una empresa conjunta con San Miguel, de Filipinas. Cuando San Miguel quiso separarse para concentrarse en sus negocios principales, Coca-Cola compró el restante 65 por ciento.

Además, Coca-Cola ha tenido que conformarse a veces con una empresa conjunta cuando habría preferido la propiedad total. Un ejemplo de esto es India. Coca-Cola una vez abandonó el mercado a causa de la insistencia del gobierno indio en conocer la fórmula del concentrado de Coca. Para volver unos 15 años después, el gobierno indio exigió a Coca-Cola (y a PepsiCo también) que compartiera la propiedad con una empresa india. Otro ejemplo fue cuando Coca-Cola quiso adquirir Inca Kola, la empresa más grande de refrescos en Perú. La familia propietaria de Inca Kola se negó a vender toda la compañía y Coca-Cola se conformó con la mitad de la propiedad.

## PAÍSES ROJOS FRENTE A PAÍSES AZULES

Mientras que los dos principales partidos políticos de Estados Unidos hablan de estados rojos y estados azules, los dos principales competidores globales de refrescos hablan de países rojos (Coca-Cola) y países azules (Pepsi) donde cada uno tiene la mayor participación en el mercado. Estos países se muestran en el mapa 14.1.

Aunque Coca-Cola aún tiene la participación global más grande en las ventas de refrescos, su posición ha ido decayendo; bajó de 57 a 53 por ciento entre 2000 y 2006. No sólo le lleva la delantera a PepsiCo en la mayoría de los mercados extranjeros, sino que depende mucho más de las ventas extranjeras que PepsiCo. Esto es positivo para el futuro de Coca-Cola, ya que las ventas de refrescos en Estados Unidos han disminuido.

**Mercados competitivos y líneas de productos** Sin embargo, Pepsi aventaja a Coca en los dos mercados con el potencial de crecimiento más rápido, China e India. No sólo son los dos países más poblados del mundo, sino que también su consumo per cápita anual de refrescos es bajo (por ejemplo, 1.2 litros en China y 0.1 litros en India, en comparación con 31.3 litros en Estados Unidos y 20.2 litros en Brasil); por consiguiente, parece haber gran potencial de crecimiento en esos mercados conforme mejore la economía. Indudablemente, este potencial de crecimiento afectó la aceptación por parte de ambas empresas en términos de operación en India que quizá no habrían aceptado en ninguna otra parte.

Además, Coca-Cola debe estudiar a otros rivales aparte de PepsiCo. Por ejemplo, Cadbury Schweppes, cuyos productos incluyen 7 Up y Dr Pepper, ha aumentado su participación en el mercado a expensas tanto de Coca como de Pepsi. RC ingresó al mercado de Filipinas hasta 2003, pero tenía 30 por ciento del mercado de Manila en 2007.

El mercado de bebidas no alcohólicas está cambiando. Mientras que los productos de cola carbonatados alguna vez dominaron por completo el mercado, el crecimiento, en particular en Estados Unidos, ha sido para el agua embotellada, las bebidas deportivas y los té y cafés de especialidad. Además, la gente quiere una mayor variedad de refrescos carbonatados. Un observador comparó el cambio con la televisión, que pasó de unos cuantos a una enorme cantidad de canales. Nuevas empresas están participando en los mercados de salud y energía y, en conjunto, su presencia es formidable.

Coca-Cola ha aprendido que debe ampliar su línea de productos y para ello no basta con añadir sabor de cereza o vainilla a Coca-Cola. Si Coca-Cola no ofrece una mayor variedad de bebidas no alcohólicas, podría perder ventas exclusivas a clientes grandes, como los franquiciatarios de comida y las líneas de aviación. Las embotelladoras de Coca también han agregado la producción y distribución de productos que no vende Coca, como Cinnabon, la bebida de café latte de Cadbury Schweppes.

**Colaboración como estrategia de expansión** Debido a los cambios en el mercado, Coca-Cola ha ampliado su oferta de productos de tres maneras:

- Desarrollo de nuevos productos.
- Adquisición de empresas que tienen productos complementarios.
- Adquisición de licencias para usar marcas de otras empresas.

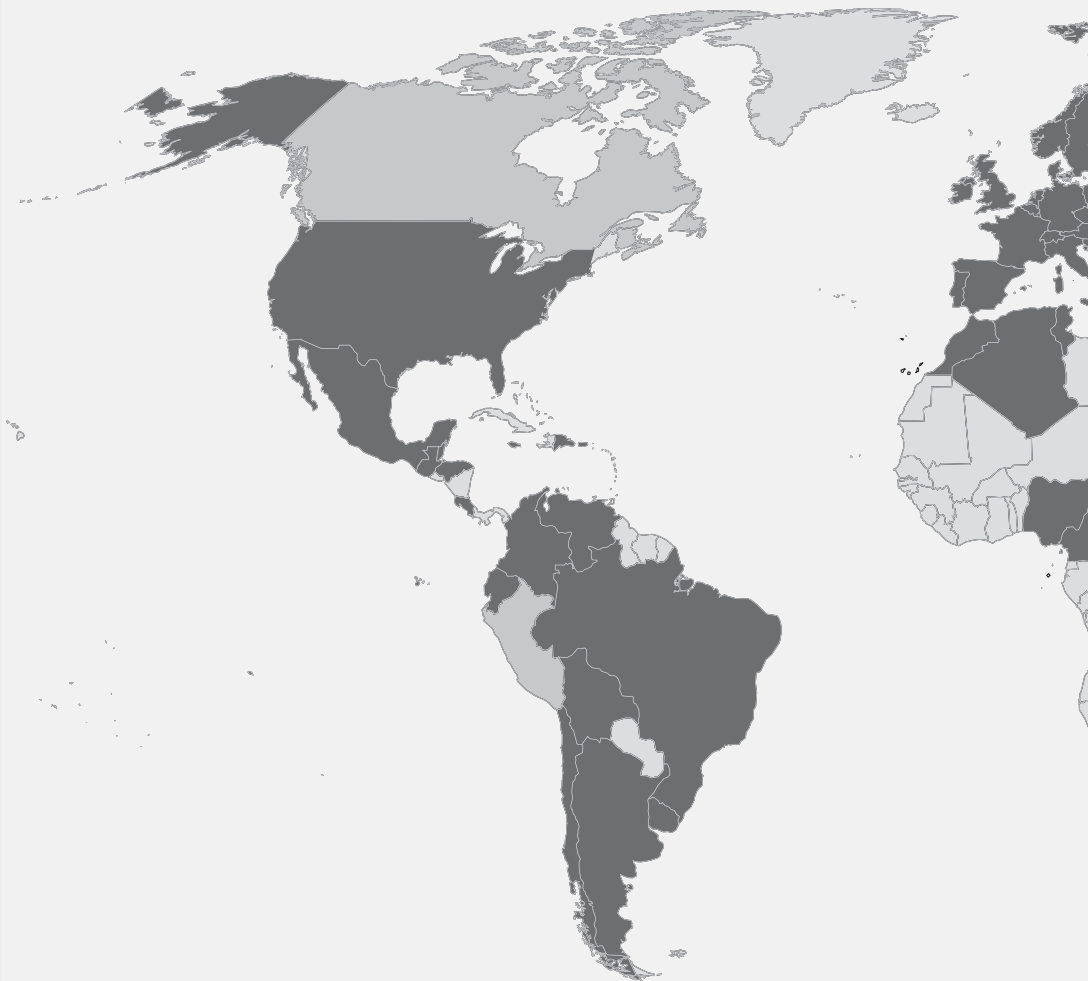
Coca ha llevado a cabo parte de estas ampliaciones por su cuenta y parte en sociedad con otras empresas. Ya mencionamos dos ejemplos del desarrollo interno de nuevos productos de Coca: Coca-Cola Zero y Cherry Coke. Además, la empresa ha probado en el mercado de Singapur, Toronto y Oslo la apertura de sus propias cafeterías. Las adquisiciones que ha realizado son extensas, e incluyen productoras de jugos en Brasil y Rusia y empresas de agua especializadas en Alemania y Estados Unidos. Tiene una empresa conjunta con Nestlé para productos de té fuera de Estados Unidos y una empresa conjunta con Cargill para desarrollar un nuevo edulcorante para usarlo en las bebidas. Está gastando una fortuna en licencias (901 millones de dólares en 2006) para la producción y venta de productos bajo marcas comerciales diferentes. Uno de los contratos de licencia más importantes es con Danone para varias marcas de agua, como Sparkletts.



### MAPA 14.1 Quisiéramos venderle al mundo un refresco de cola

En los países que aparecen en gris oscuro, Coca le lleva la delantera a Pepsi en participación de mercado; Pepsi aventaja a Coca en los países en gris claro. Por supuesto, los dos gigantes de la industria de refrescos también compiten en muchos otros lugares, pero no hay datos disponibles sobre la participación en el mercado. Obsérvese que aunque los países en gris oscuro superan en número a los países en gris, destacando las dos naciones más pobladas del mundo, China e India. Los datos reflejan únicamente las ventas de Coca-Cola/Diet Coke y Pepsi/Diet Pepsi.

*Fuente:* Adaptado de "I'd Like to Sell the World a Coke", *New York Times* (27 de mayo de 2007), en [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com) (se ingresó a la página el 5 de noviembre de 2007). Datos de Euromonitor International y Coca-Cola Co.



## Introducción

La figura 14.1 muestra que las empresas deben elegir un modo operativo internacional para lograr sus objetivos y ejecutar sus estrategias. En el capítulo anterior, analizamos las exportaciones e importaciones, que son los modos más comunes de los negocios internacionales. De hecho, la mayoría de las empresas preferirían exportar para vender en el extranjero, lo que les permitiría producir dentro del entorno familiar de su país de origen en lugar de en el extranjero.

No obstante, algunas razones de peso hacen que exportar e importar no sea práctico en ocasiones. Primero analizaremos estos motivos. Cuando las empresas dependen de la producción extranjera, pueden ser propietarias de dicha producción en todo o en parte, desarrollar la operación extranjera o adquirirla y usar algún tipo de acuerdo de colaboración con otra empresa. A continuación explicamos los modos asociados con cada una de estas opciones y analizamos las ventajas y problemas de cada una. Concluimos el capítulo con el análisis de la administración de estos modos, en particular conforme las operaciones extranjeras evolucionan con el transcurso del tiempo.

La figura 14.2 muestra los tipos de modos operativos, clasificados con base en si la empresa tiene propiedad extranjera, si el modo implica colaboración y si la producción se localiza en el país de origen o en otro país. La EMN verdaderamente experimentada con una orientación



totalmente global utiliza generalmente la mayoría de los modos operativos disponibles, seleccionándolos de acuerdo con las capacidades de la empresa, producto específico y características de las operaciones extranjeras. Además, dichos modos se pueden combinar. Por ejemplo, Coca-Cola es propietaria absoluta de una planta de concentrado en China, pero también tiene plantas embotelladoras de propiedad parcial o en franquicia en ese mismo país.

## Por qué exportar puede no ser factible

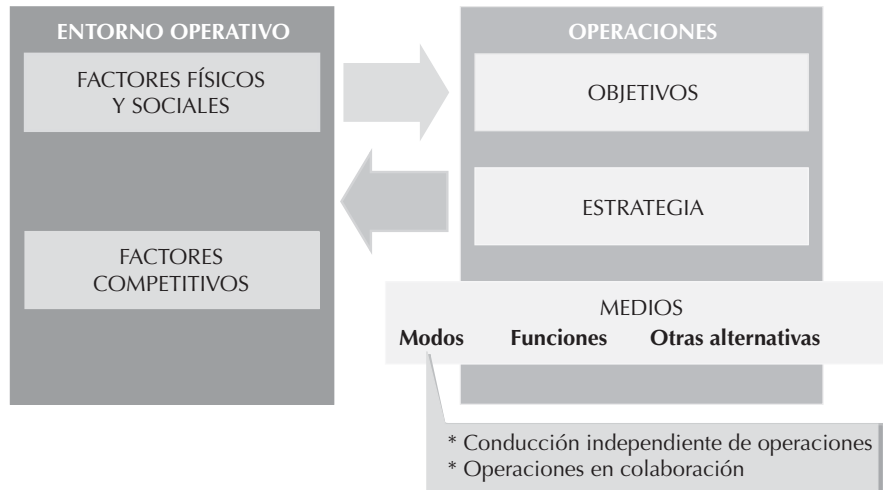
Las empresas pueden encontrar más ventajas si producen en otros países que si exportan. Estas ventajas se presentan en seis condiciones:

1. Cuando la producción en el extranjero es más barata que en el país de origen.
2. Cuando los costos de transporte para movilizar los bienes o servicios internacionalmente son demasiado elevados.
3. Cuando las empresas carecen de capacidad interna.
4. Cuando los productos y servicios tienen que modificarse de forma sustancial para conseguir demanda suficiente de los consumidores extranjeros.
5. Cuando los gobiernos inhiben la importación de productos.
6. Cuando los compradores prefieren productos originarios de un país en particular.



### FIGURA 14.1 Factores que afectan los modos de operación en los negocios internacionales

Las empresas pueden realizar operaciones de negocios internacionales de manera independiente o en colaboración con otras empresas. La decisión será determinada tanto por factores *externos* en el entorno operativo de la empresa como por factores *internos* que incluyen sus objetivos, estrategias y medios de operación (por ejemplo, modos de negocios internacionales como exportación, franquicias, etcétera).



### FIGURA 14.2 Expansión en el extranjero: Modos alternativos de operación

Una empresa puede decidir operar a nivel global, ya sea por medio de acuerdos de *participación accionaria* (por ejemplo, empresa conjunta) o por medio de *acuerdos sin participación accionaria* (por ejemplo, otorgamiento de licencias). Las operaciones de exportación se llevan a cabo en el país de origen, en tanto que otros modos implican producir en otros países. Los modos que figuran en las listas de los incisos c-d y a-d son *acuerdos de colaboración*. Obsérvese que, en cualquier localización determinada, una empresa puede realizar operaciones en varios modos.

PROPIEDAD DE LA PRODUCCIÓN	LOCALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	
	País de origen	País extranjero
Acuerdos de participación accionaria	a. Exportación	a. Operaciones de propiedad total b. Operaciones de propiedad parcial con el resto repartido entre muchos dueños
		c. Empresas conjuntas d. Alianzas con participación accionaria
Acuerdos sin participación accionaria		a. Licencias b. Franquicias c. Contratos de administración d. Operaciones llave en mano

### CUANDO ES MÁS BARATO PRODUCIR EN EL EXTRANJERO

Aunque las empresas pueden tener productos o servicios que a los consumidores extranjeros les gustaría comprar, producirlos dentro de los mercados de origen puede resultar demasiado costoso, en especial si otras empresas pueden fabricar sustitutos razonablemente parecidos a menor costo. Por tanto, la competencia exige que las empresas controlen los costos. Por ejemplo, Turquía ha sido un mercado creciente para la venta de automóviles. Sin embargo, por lo general es menos caro producirlos dentro de Turquía que exportarlos a ese país, porque los

productores pueden pagar menos a la mano de obra calificada y a ingenieros avezados que en sus países de origen. Además, los turcos trabajan más días al año y jornadas más largas por día que los trabajadores de los países de origen de los fabricantes de automóviles estadounidenses, japoneses y europeos. Así, estas empresas y muchos de sus proveedores de partes han establecido su producción en Turquía para atender al mercado turco.<sup>2</sup>

### CUANDO EL TRANSPORTE CUESTA DEMASIADO

Cuando las empresas suman el costo del transporte a los costos de producción, descubren que no es práctico exportar algunos productos y servicios. En términos generales, cuanto más lejos está el mercado de una unidad de producción existente, tanto más elevados serán los costos de transporte a ese mercado.

Además, cuanto más altos sean los costos de transporte en relación con los costos de producción, más difícil será para las empresas desarrollar mercados de exportación viables. Por ejemplo, el costo del transporte internacional de un refresco representa un porcentaje alto del costo de fabricación; por tanto, un precio de venta que incluyera tanto el costo de fabricación como el de transporte tendría que ser tan alto que las empresas de refrescos venderían muy poco después de exportarlo.

Esta desventaja, como vimos en el caso introductorio, es uno de los motivos por los que Coca-Cola depende de plantas embotelladoras locales. De hecho, después de que Coca-Cola ingresó con éxito al mercado turco, trató de exportar de Turquía a Kirguistán. El resultado, por desgracia, fue un precio del refresco de más de cuatro veces lo que costaba comprar un refresco embotellado en Kirguistán: un precio demasiado alto para el consumidor kirguís. (No obstante, algunas empresas, como Perrier, se las han arreglado para encontrar nichos de mercado para el agua embotellada exportada que se vende a precios elevados en relación con los costos de producción.)

Algunos servicios son imposibles de exportar. Por tanto, empresas como BP y McDonald's deben contar con establecimientos minoristas en el extranjero si desean vender a los consumidores de otros países, porque la gente no va a mandar sus automóviles al Reino Unido para llenar el tanque con la gasolina que produce BP ni tomará un avión para ir a Estados Unidos sólo para comprar una hamburguesa Big Mac.

Sin embargo, los productos como los relojes tienen costos de transporte bajos en relación con los costos de producción. Como los fabricantes de relojes pierden pocas ventas a causa de los costos de transporte de sus exportaciones, las empresas como Universal Genève y Seiko exportan relojes de Suiza y Japón, respectivamente, a los mercados donde los venden.

### CUANDO LA CAPACIDAD INTERNA NO ES SUFICIENTE

Siempre que una empresa tenga excedentes de capacidad, podrá competir con eficacia en los mercados de exportación a pesar de los elevados costos de transporte. Esta posibilidad puede presentarse si las ventas nacionales cubren los gastos de operación fijos y permiten a la empresa establecer los precios en el extranjero con base en los costos variables y no completos (variables + fijos). De hecho, el costo promedio de producción por unidad de una empresa se reduce conforme las ventas extranjeras aumentan, pero esta reducción de los costos continúa sólo mientras haya capacidad sin utilizar.

Por tanto, las empresas típicamente producen en un lugar, desde el cual exportan, antes de establecer plantas en más de un país. Por ejemplo, Volkswagen estableció su primera planta para la fabricación del nuevo Beetle en sus instalaciones en México, que atendían mercados globales. Sin embargo, cuando la demanda exigió la utilización de la capacidad completa de la planta, Volkswagen anunció que construiría otra planta en Europa para atender el mercado europeo.<sup>3</sup> La segunda planta liberó capacidad de la planta mexicana para atender mercados cercanos y redujo los costos de transporte para atender al mercado europeo.

### CUANDO LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DEBEN ADAPTARSE

A menudo, las empresas tienen que modificar y adaptar sus productos para conseguir ventas suficientes en un mercado extranjero. Esto afecta los costos de producción de dos maneras. Primero, tienen que realizar una inversión adicional, como cuando una empresa automotriz agrega una línea de ensamblaje para poner volantes de dirección tanto a la derecha como a la izquierda. Segundo, pierden algunas de las economías de la producción a gran escala. En el

El transporte eleva los costos a tal grado que resulta impráctico exportar algunos productos.



Excedente de capacidad:

- Por lo general produce exportaciones en lugar de nueva inversión directa.
- Puede ser competitiva debido a los precios basados en los costos variables.

Las adaptaciones de los productos para los mercados extranjeros pueden obligar a la producción de tales productos en el extranjero.

proceso, las plantas donde la producción se realiza al más bajo costo pueden desplazarse para convertirse en fábricas a escala más pequeña en los mercados donde venden.

Cuanto más deban adaptarse los productos para los mercados extranjeros, más probable será que los cambios en el costo de producción creen la necesidad de desplazar parte de la producción a los mercados extranjeros. Whirlpool, por ejemplo, considera que la mayoría de la demanda en Estados Unidos es de lavadoras con la tapa en la parte superior, de gran capacidad y que usan tensión de 110 volts, pero la mayoría de la demanda europea es de lavadoras con tapa en la parte del frente (más eficientes en el consumo de energía y agua), con capacidad menor y que usan tensión de 220 volts.<sup>4</sup> En vista de las diferencias en las preferencias por los productos, Whirlpool produce tanto en Estados Unidos como en Europa.

## CUANDO LAS RESTRICCIONES AL COMERCIO OBSTACULIZAN LAS IMPORTACIONES

Aunque los gobiernos han reducido las barreras a la importación, aún restringen muchas importaciones. Por tanto, las empresas pueden decidir que deben producir en un país extranjero si desean vender ahí. Por ejemplo, Volkswagen decidió fabricar sus modelos Skoda en India a causa del arancel de 121 por ciento sobre las importaciones que rige en India.<sup>5</sup>

Los gerentes deben considerar las barreras a la importación junto con otros factores, como el tamaño del mercado del país que impone las barreras y la escala de la tecnología empleada en la producción. Por ejemplo, las restricciones a la importación han influido enormemente en atraer a los fabricantes de automóviles para que se establezcan en Brasil a causa de su mercado grande. Restricciones semejantes en países centroamericanos han resultado ineficaces debido a que sus mercados son pequeños. Sin embargo, las barreras centroamericanas a la importación de productos que requieren montos menores de inversión de capital para la producción y, por tanto, tecnología y mercados a menor escala (por ejemplo, productos farmacéuticos) han sido muy eficaces para atraer la inversión directa.

La eliminación de las restricciones comerciales entre un grupo de países también puede atraer la inversión directa, posiblemente porque la expansión del mercado justifica economías de escala y quizá también porque puede ser viable exportar la producción de un nuevo lugar. Por ejemplo, Israel ha recibido una gran afluencia de inversión directa en tecnología de vanguardia para producir para mercados en países con los que ha suscrito tratados de libre comercio.<sup>6</sup>

## CUANDO EL PAÍS DE ORIGEN SE VUELVE UN PROBLEMA

Las medidas legales impuestas por el gobierno no son las únicas barreras al comercio de bienes que, de no existir tales medidas, serían competitivos. Los deseos de los consumidores también pueden imponer limitaciones. Los consumidores pueden preferir comprar bienes producidos en su propio país a los que vienen de otros (quizá por nacionalismo).<sup>7</sup> Si esta convicción es muy firme, pueden incluso presionar para que los productos incluyan etiquetas de identificación que demuestren que se produjeron dentro del país (por ejemplo, un logotipo verde y dorado en los productos fabricados en Australia).<sup>8</sup> Pueden exigir etiquetas que indiquen dónde se fabrican los productos, como etiquetas estadounidenses de productos agrícolas, o preferencias por productos nacionales cuando los gobiernos realizan compras, como los requisitos del estado de Missouri de comprar productos estadounidenses.<sup>9</sup>

Tal vez crean que los bienes de un país determinado son superiores, como los automóviles alemanes y el perfume francés, y por tanto prefieran los productos de esos países.<sup>10</sup> También pueden temer que las reparaciones y refacciones de los productos importados serán difíciles de conseguir. Además de esta necesidad de invertir directamente, está el aumento global en el uso de sistemas de fabricación justo a tiempo (JIT, por sus siglas en inglés), que reducen los costos de inventario ya que los componentes y partes se entregan según sea necesario. Estos sistemas favorecen a los proveedores cercanos que pueden realizar entregas rápidas.

En cualquiera de estos casos, las empresas pueden descubrir ventajas de establecer la producción donde sus productos tendrán la mejor aceptación.

## Acuerdos de participación accionaria sin colaboración en el extranjero

Una empresa puede o no asumir la propiedad de las instalaciones extranjeras que les proporcionan productos y servicios. Tal vez prefiera simplemente celebrar un contrato con otra empresa para que produzca o proporcione los servicios en su representación, o adquirir cierta

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 8, explicamos por qué los gobiernos están reduciendo las restricciones al comercio, ya sea por medio de **integración bilateral** (en la que dos países se comprometen a cooperar), **integración regional** (en la que un grupo de países relacionados geográficamente se comprometen a cooperar), o los acuerdos alcanzados por la **OMC**, que funciona como foro multilateral. Aquí observamos que los importadores aún enfrentan ciertas restricciones regulatorias, algunas de las cuales tienen el propósito de alentar formas de inversión directa.

En ocasiones, los consumidores prefieren los bienes producidos en el país por:

- Nacionalismo.
- La creencia de que estos productos son mejores.
- Temor de que los bienes hechos en otros países no se entreguen a tiempo.

participación accionaria en las operaciones extranjeras, como en los almacenes, oficinas de venta o instalaciones de producción. En la figura 14.2 se muestran cuatro tipos de acuerdos de participación accionaria. En esta sección, analizaremos dos formas de inversión extranjera directa (IED) que no implican colaboración (operaciones de propiedad total y parcial con el resto repartido entre muchos dueños). También analizamos los recursos y métodos para realizar una IED.

## ASUMIR EL CONTROL: INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

Para que la inversión directa tenga lugar, el control debe acompañar a la inversión. De lo contrario, es una inversión de cartera. Si la propiedad está muy diluida, entonces un pequeño porcentaje de la tenencia accionaria puede ser suficiente para establecer control de la toma de decisiones ejecutivas. En general, mientras más porcentaje de propiedad tenga la empresa, mayor será el control que tenga sobre las decisiones. Sin embargo, los gobiernos a menudo protegen a los propietarios minoritarios para que los mayoritarios no actúen en contra de sus intereses. Hay tres razones principales que impulsan a las empresas a tomar una posición mayoritaria: teoría de *internalización*, teoría de *apropiación* y *libertad para buscar objetivos globales*. Enseguida analizamos cada una de éstas.

**Internalización** El control a través del manejo propio de las operaciones (interno en la organización) es **internalización**.<sup>11</sup> Este concepto viene de la *teoría de costo de las transacciones*, según la cual las empresas deben buscar el costo más bajo entre manejar algo internamente y contratar a otra parte para que los maneje por ellas. En realidad, es posible que una empresa no pueda encontrar fácilmente a otra que maneje algo por ella porque, por ejemplo, tiene tecnología única que no es fácil que otros comprendan. En otros casos, el manejo propio puede reducir los costos por varias razones::

1. *Es probable que las distintas unidades de operación dentro de la misma empresa compartan una cultura corporativa común, lo que agiliza las comunicaciones.* Por ejemplo, los ejecutivos que participaron en una Cumbre de Liderazgo de Pensamiento sobre Estrategias Digitales concluyeron que la falta de confianza y una terminología común y la falta de conocimiento compartido eran los principales obstáculos para la colaboración.<sup>12</sup>
2. *La empresa puede usar a sus propios gerentes, que comprenden y están comprometidos a cumplir los objetivos.* Por ejemplo, cuando GE adquirió una participación mayoritaria en la empresa húngara Tungstam, pudo agilizar el control y los cambios porque colocó a gerentes de GE en puestos clave.<sup>13</sup>
3. *La empresa puede evitar negociaciones prolongadas con otra empresa sobre asuntos relativos a cómo será retribuida cada una por sus contribuciones.* Por ejemplo, los fabricantes de automóviles estadounidenses y rusos GM y Avtovaz cerraron la producción de su empresa conjunta rusa mientras negociaban un aumento en el precio de componentes críticos que Avtovaz suministraba a la operación.<sup>14</sup>
4. *La empresa puede evitar posibles problemas con la ejecución de un acuerdo.* Por ejemplo, Vidal Sassoon se enzarzó en una larga batalla legal con Procter & Gamble porque alegaba que Procter & Gamble había cesado el apoyo para impulsar la marca Pantene.<sup>15</sup>

**Apropiación** La idea de negar a los rivales acceso a los recursos se llama **teoría de apropiación**.<sup>16</sup> Las empresas se muestran renuentes a transferir recursos vitales (capital, patentes, marcas comerciales y conocimientos administrativos) a otra organización. La empresa que recibe estos recursos puede usarlos para debilitar la posición competitiva de la empresa extranjera si los transfiere. Por ejemplo, los fabricantes de automóviles chinos, como SAIC, Dongfeng y Changan tienen acuerdos de colaboración con los principales competidores globales, como GM, Volkswagen, Nissan y Ford. No ocultan el deseo de aprender de sus socios para convertirse en competidores globales por derecho propio.<sup>17</sup> Como señalamos en el caso introductorio, por otro lado, Coca-Cola, aunque se ha comprometido en una variedad de formas operativas en colaboración con socios de todo el mundo, se niega rotundamente a compartir la propiedad de la producción de concentrado: la fórmula es sencillamente crucial para la viabilidad competitiva de la empresa.

Las empresas pueden querer operar por medio de una IED para aminorar la probabilidad de que surjan competidores.



**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

Recuerde que, al hablar de **estrategia global** como un tipo de estrategia internacional en el capítulo 11, explicamos por qué algunas empresas consideran al mundo como un solo mercado y prefieren vender productos estandarizados a un segmento global específico que responder a las características únicas que diferencian un mercado de otro. Aquí observamos que la estrategia de adquirir subsidiarias de propiedad total apoya la estrategia internacional global.

**Libertad para seguir una estrategia global** Cuando una empresa tiene una operación extranjera de propiedad total puede lograr con más facilidad que dicha operación participe en una estrategia global. Por ejemplo, si una empresa estadounidense fuera propietaria al 100 por ciento de una operación brasileña, podría adoptar medidas que, aunque entorpecieran el desempeño óptimo en Brasil, pudieran hacer frente con mayor eficacia a competidores y clientes reales o potenciales a nivel global, como reducir los precios para un cliente industrial en Brasil para conseguir el negocio de ese cliente en Alemania. O podría estandarizar su producto para conseguir ahorros globales en costos, aunque esto pudiera provocar pérdida de ventas en Brasil. Pero si la empresa compartiera la propiedad de Brasil, cualquiera de estas medidas podría ser perjudicial para los otros propietarios de la operación brasileña. Debido a que en la mayoría de los países hay leyes que protegen los intereses de los accionistas minoritarios, compartir la propiedad puede impedir que una empresa ponga en práctica una estrategia global.

**CÓMO EFECTUAR IED**

La inversión extranjera directa generalmente es un movimiento internacional de capital. Aunque la mayoría de la IED requiere algún tipo de movimiento internacional de capital, el inversionista puede transferir muchos otros tipos de activos. Por ejemplo, Westin Hotels ha transferido muy poco capital a otros países. En vez de ello, ha transferido gerentes, sistemas de control de costos y capacidades de reservaciones a cambio de propiedad de hoteles extranjeros. Hay dos formas en que las empresas pueden invertir en un país extranjero. Pueden adquirir una participación en una operación existente o construir nuevas instalaciones, una opción conocida como *inversión de nueva explotación*. Ahora analizaremos las razones para cada una.

**Compra** El hecho de que una empresa realice una inversión directa por adquisición o mediante una nueva empresa depende, por supuesto, de las empresas que estén disponibles para su compra. Los grandes programas de privatización que se llevan a cabo en muchas partes del mundo han puesto a cientos de empresas en el mercado y las EMN han explotado esta nueva oportunidad para invertir en el extranjero. Por ejemplo, algunas empresas extranjeras como Vivendi, de Francia, compraron muchas empresas británicas de servicios públicos cuando éstas se privatizaron.<sup>18</sup>

Entre las ventajas de adquirir una operación existente están:

- No agregar capacidad adicional al mercado.
- Evitar los problemas que se presentan al iniciar operaciones.
- Facilitar el financiamiento.

**¿Por qué comprar?** Existen muchas razones para buscar adquisiciones. Una de ellas es que algún recurso vital podría ser difícil de conseguir por otros medios, sobre todo si el inversionista necesita esos recursos para adaptarse y funcionar con éxito en el entorno local.<sup>19</sup> Por ejemplo, una empresa existente podría tener personal que el inversionista no puede contratar fácilmente a buen precio por su cuenta. Con la compra de una empresa existente, el comprador obtiene no sólo mano de obra y gerencia, sino también una estructura organizacional establecida. Esta combinación puede ser especialmente importante si la empresa realiza una IED para aumentar sus capacidades, como adquirir conocimiento.<sup>20</sup>

Además, la empresa puede ganar también la aceptación e identificación de marca, ambas importantes para el marketing de los productos de consumo masivo, en particular si el costo y el riesgo de introducir una nueva marca son altos. En fechas recientes, una gran parte de la inversión china en Estados Unidos ha sido por adquisición, al parecer por el deseo de las empresas chinas de conseguir marcas reconocidas que les ayuden a vender.<sup>21</sup>

También hay consideraciones financieras. A una empresa que depende considerablemente del financiamiento local más que de la transferencia de capital, podría resultarle más fácil lograr acceso al capital local a través de una adquisición. Los proveedores de capital local pueden estar más familiarizados con una operación en curso que con una empresa extranjera. Más aún: una empresa extranjera puede adquirir una empresa existente por medio de un intercambio de acciones.

En otros aspectos, las adquisiciones pueden reducir costos y riesgos y ahorrar tiempo. Una empresa puede comprar instalaciones, sobre todo las de una operación con desempeño deficiente, a un costo menor que el de una construcción nueva. Si un inversionista teme que el mercado no justifique capacidad adicional, la adquisición le permite evitar el riesgo de que los precios bajen o haya menos ventas unitarias por productor de lo que podría ocurrir si ingresa



un productor más al mercado. Por último, al comprar una empresa, el inversionista evita ineficiencias durante el periodo inicial y obtiene un flujo de efectivo inmediato, en vez de invertir fondos durante la construcción.

**Realización de inversiones para nuevas instalaciones** Aunque las adquisiciones ofrecen ventajas, un inversionista potencial no necesariamente tiene la capacidad de efectuarlas. A menudo, las empresas realizan inversiones extranjeras en sectores donde hay pocas empresas operando, si acaso, por lo que puede ser difícil encontrar una empresa para comprarla. Además, los gobiernos locales pueden impedir las adquisiciones porque desean más competidores en el mercado y temen que las empresas extranjeras terminen dominándolo.

Aun si hay adquisiciones disponibles, con frecuencia no tienen éxito.<sup>22</sup> Las empresas adquiridas podrían tener problemas importantes. El personal y las relaciones laborales podrían ser malos y difíciles de cambiar, las marcas existentes podrían haber acumulado aversión o las instalaciones podrían ser deficientes o estar mal ubicadas. Además, existe la posibilidad de que los gerentes de la empresa compradora y la empresa adquirida no trabajen bien juntos, sobre todo si las dos empresas están acostumbradas a diferentes estilos y prácticas de administración, o si la empresa adquirente trata de instituir muchos cambios.<sup>23</sup> Por último, una empresa extranjera descubre en ocasiones que puede obtener financiamiento local con mayor facilidad si construye instalaciones, especialmente si planea recurrir a bancos de desarrollo para cubrir parte de sus necesidades financieras.

Las empresas pueden optar por construir si:

- Ninguna empresa deseada esta disponible para adquisición.
- La adquisición crea problemas de traslado de saldos a otros periodos contables.
- La adquisición crea problemas de traslado de saldos a otros periodos contables.

## Por qué colaboran las empresas

Las razones que llevan a las empresas a establecer acuerdos de colaboración para sus operaciones nacionales, también se aplican a sus operaciones internacionales. Recuerde que en el caso introductorio, por ejemplo, Coca-Cola otorga franquicias a la mayoría de sus embotelladoras, tanto en Estados Unidos como en otros países. En ambos casos, el mismo fundamento subyace a la decisión estratégica, por razones que analizaremos en la siguiente sección. Las empresas también establecen acuerdos de colaboración en el extranjero por otros motivos. Por ejemplo, una de las razones por las que Coca-Cola estableció una empresa conjunta en India fue porque las leyes de ese país prohibían adquirir la propiedad total.

La figura 14.3 muestra las razones, tanto generales como específicas del ámbito internacional, para establecer acuerdos de colaboración.



### TIPOS DE ALIANZAS

Se emplean algunos términos diferentes para describir a las alianzas según sus objetivos y dónde encajan en la cadena de valor de la empresa. En función de los objetivos, las alianzas de escala tienen el propósito de crear eficiencia mediante el agrupamiento de activos semejantes para que los socios puedan llevar a cabo actividades de negocios en las que ya tienen experiencia. Por ejemplo, Coca-Cola y Procter & Gamble buscaron una alianza para ganar economías en la distribución mediante la combinación de ventas de los jugos de Coca-Cola y los bocadillos de Procter & Gamble en tiendas de comestibles.

Las *alianzas complementarias* usan recursos complementarios para expandirse hacia nuevas áreas de negocios.<sup>24</sup> Recuerde que cada organización que participa en un acuerdo de colaboración tiene sus propios objetivos primarios para operar a nivel internacional y sus propios motivos para colaborar. Por ejemplo, GM constituyó una empresa conjunta con el fabricante ruso Avtovaz. GM quería vender la producción del vehículo de bajo precio de Avtovaz en los países en vías de desarrollo y Avtovaz quería los recursos financieros y técnicos de GM para fabricar vehículos deportivos utilitarios en Rusia.

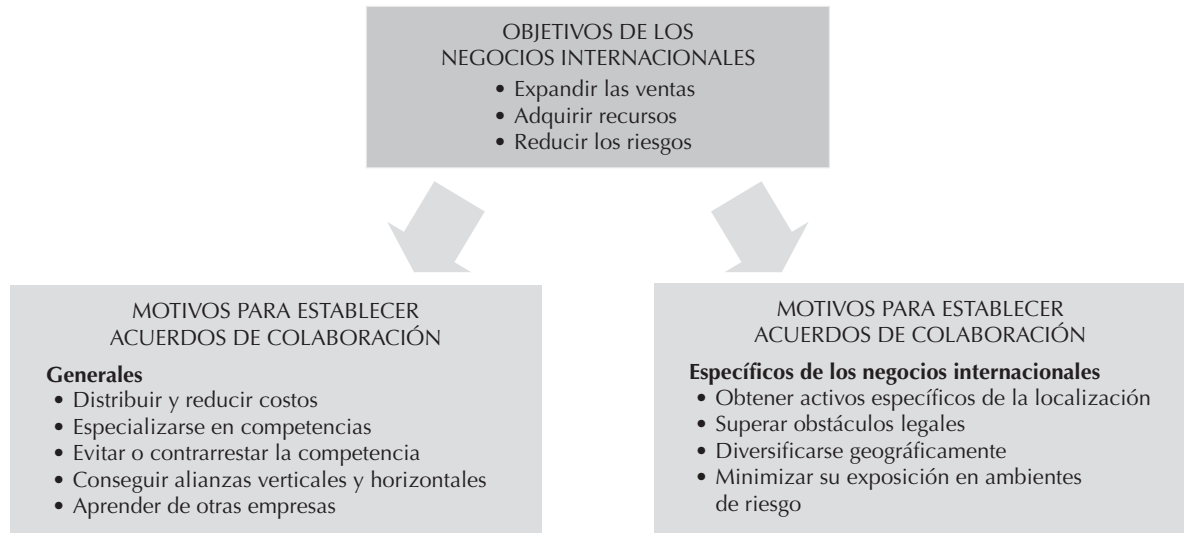
Antes de salir de este tema, tal vez valga la pena volver a revisar rápidamente el caso introductorio. En función de su cadena de valor, el acuerdo típico de franquicia que Coca-Cola establece con las embotelladoras exige un tipo de *alianza vertical* porque cada socio funciona en un nivel diferente de la cadena de valor. En contraste, la sociedad con Inca Kola exige una *alianza horizontal* porque extiende las operaciones de Coca-Cola en el mismo nivel de la cadena de valor.





### FIGURA 14.3 Acuerdos de colaboración y objetivos internacionales

Una empresa puede establecer un acuerdo de colaboración por la misma razón *general* en la que se basa un acuerdo nacional (por ejemplo, distribuir los costos). En otros casos, puede celebrar un acuerdo de colaboración para cumplir objetivos que son *específicos* de sus estrategias de expansión en el extranjero (por ejemplo, diversificarse geográficamente).



#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Presentamos la idea de **cadena de valor** en el capítulo 11, donde explicamos cómo la empresa configura su cadena de valor global organizando una serie de actividades primarias y secundarias, mismas que naturalmente incluyen las operaciones de los socios en el extranjero. Huelga decir que las alianzas globales deben dar cabida a la estructura de la cadena de valor de cada empresa.

En ocasiones, es más barato que otra empresa lleve a cabo el trabajo, sobre todo:

- En pequeño volumen.
- Cuando la otra empresa tiene excedente de capacidad.

Otorgar derechos a otra empresa sobre un activo puede producir un rendimiento sobre un producto que no concuerda con las prioridades estratégicas de la empresa con base en sus mejores competencias.

#### MOTIVOS GENERALES PARA ESTABLECER ACUERDOS DE COLABORACIÓN

En esta sección, explicaremos las razones por las que las empresas colaboran con otras tanto en sus operaciones nacionales como en el extranjero: distribuir y reducir costos, permitirles especializarse en sus competencias, evitar o contrarrestar la competencia, conseguir alianzas verticales y horizontales y adquirir conocimientos.

**Distribuir y reducir costos** Para producir o vender en el extranjero, una empresa debe incurrir en ciertos costos fijos. Dado un volumen pequeño de negocios, puede ser más barato para la empresa subcontratar a un especialista para que lleve a cabo el trabajo en vez de realizarlo internamente. Un especialista puede distribuir los costos fijos entre más de una empresa. Si el negocio crece lo suficiente, la empresa contratante podría manejar entonces el negocio por sí misma a un costo más bajo. Las empresas deben valorar periódicamente si manejarán de forma interna o externa sus operaciones.

Una empresa puede tener excedentes de capacidad de producción o ventas que puede usar para producir o vender a otra empresa. La empresa que realiza la producción o las ventas puede reducir sus costos promedio, si cubre sus costos fijos de manera más completa. Del mismo modo, la empresa que ofrece en contrato su producción o ventas (subcontratación) no tendrá que incurrir en costos fijos que tendrían que cargarse a volúmenes pequeños de producción o ventas. El uso de esta capacidad también podría reducir el tiempo de arranque de la empresa que se abastece externamente, proporcionándole así un flujo de efectivo más rápido.

Además, la empresa contratante podría carecer de los recursos para "hacerlo por su cuenta". Al sumar esfuerzos con otras instancias, las empresas pueden realizar actividades que de otro modo estarían más allá de sus posibilidades. Esto es especialmente importante para las empresas pequeñas y nuevas.<sup>25</sup> Pero también lo es para las grandes empresas cuando el costo del desarrollo o la inversión es muy alto. Por ejemplo, el costo de construcción del parque temático de Disney en Hong Kong es tan alto que podría comprometer la capacidad incluso de una empresa tan grande como Disney. Por ello, el gobierno de Hong Kong comparte la propiedad y los costos.<sup>26</sup>

**Especializarse en sus competencias** La visión basada en los recursos de la empresa sostiene que cada empresa posee una combinación única de competencias. Una empresa puede tratar de mejorar su desempeño concentrándose en las actividades que concuerden mejor con sus competencias, dependiendo de otras empresas para que la abastezcan de productos, servicios o actividades de apoyo en los cuales tenga menos competencia.

Esta concentración puede considerarse en sentido horizontal o vertical. Pongamos caso a la dirección horizontal. En el caso introductorio vimos que el logotipo de Coca-Cola puede ser valioso para vender una variedad de productos, pero Coca-Cola considera que su competencia es la producción de bebidas no alcohólicas; por tanto, otorga licencias para la producción de ropa, para la cual carece de capacidades. En el caso de la concentración vertical, Coca-Cola prefiere otorgar franquicias a sus embotelladoras para poder concentrarse en el desarrollo de productos innovadores y publicidad. Sin embargo, un acuerdo de colaboración tiene vigencia limitada, que permite a una empresa explotar un producto, activo o tecnología en particular por sí misma en una fecha posterior, si sus competencias centrales cambian.



**Evitar o contrarrestar a la competencia** En ocasiones, los mercados no son tan grandes como para soportar a muchos competidores. Por ello, las empresas se pueden unir para no tener que competir entre sí. Por ejemplo, alrededor de 30 empresas de comunicaciones, incluidas GTE, MCI, AT&T y Cable and Wireless, se han unido para formar New World, una red de fibra óptica de banda ancha que conecta a Estados Unidos con América Latina y el Caribe.<sup>27</sup>

Las empresas también pueden combinar recursos para enfrentar a un líder del mercado. Por ejemplo, Cisco se unió a otras seis empresas para contrarrestar el liderazgo de IBM. Otro ejemplo es el esfuerzo conjunto de Coca-Cola y Danone para desafiar a PepsiCo y Nestlé, las dos empresas que tienen las participaciones más grandes en el mercado estadounidense de agua embotellada.<sup>28</sup> Por otro lado, las empresas se pueden coludir simplemente para aumentar las utilidades de cada una. Sólo algunos países, sobre todo Estados Unidos y Canadá y los de la Unión Europea, emprenden acciones considerables contra la colusión de competidores.<sup>29</sup>

**Conseguir alianzas verticales y horizontales** La integración vertical genera posibles ahorros en costos y seguridad en el abastecimiento. No obstante, las empresas pueden carecer de la competencia o los recursos necesarios para tener y administrar todas las actividades de la cadena de valor. Como ejemplo, recuerde el caso de LUKOIL en el capítulo 6. Esta empresa tiene reservas petroleras abundantes, pero carece de capacidades de distribución final por lo que, además de realizar adquisiciones en el extranjero, ha establecido acuerdos de colaboración en países que le garantizan mercados para su petróleo.

La integración horizontal puede proporcionar productos terminados o componentes. Para los productos terminados, pueden darse economías de alcance en la distribución, por ejemplo, si tiene una línea completa de productos que vender, incrementando así las ventas por costo fijo de una visita a clientes potenciales. Por ejemplo, Duracell, el fabricante más grande de pilas y Gillette, el principal fabricante de hojas de afeitar, combinan sus fuerzas de ventas en muchas partes del mundo para obtener economías de alcance.<sup>30</sup>

Una de las áreas de crecimiento más rápido en los acuerdos de colaboración han sido las industrias con proyectos demasiado grandes para ser realizados por una sola empresa; por ejemplo, nuevos aviones y sistemas de comunicación. Desde el principio de un acuerdo de este tipo, diferentes empresas (a veces de distintos países) se comprometen a afrontar los altos costos y riesgos del trabajo para desarrollar los diversos componentes que se requieren para el producto final. Luego, una empresa líder compra los componentes a las empresas que realizaron las distintas partes del trabajo de desarrollo. Un buen ejemplo de esto es el avión Boeing 787, que contiene componentes fabricados por empresas de ocho países diferentes.<sup>31</sup>

**Adquirir conocimientos** Muchas empresas, si están abiertas a nuevas ideas y tienen la capacidad para implementar las innovaciones, buscan los acuerdos de colaboración para conocer la tecnología, los métodos operativos o los mercados internos de sus socios para que sus propias competencias se extiendan o profundicen para ser más competitivas en el futuro.<sup>32</sup> Por ejemplo, las autoridades gubernamentales chinas permiten a las empresas

extranjeras explotar el mercado chino a cambio de la transferencia de su tecnología. En ocasiones, cada socio puede aprender del otro, motivo que impulsa las empresas conjuntas entre los fabricantes de vinos estadounidenses y europeos, como la Opus One Winery que es propiedad de Robert Mondavi, de Constellation Brands de Estados Unidos y Barón Philippe de Rothschild de Francia.<sup>33</sup>

## MOTIVOS INTERNACIONALES PARA ESTABLECER ACUERDOS DE COLABORACIÓN

En esta sección, seguiremos analizando las razones por las que las empresas establecen acuerdos de colaboración, abarcando las razones que aplican sólo a las operaciones internacionales. Específicamente, estas razones son: obtener activos específicos de la localización, superar obstáculos legales de los gobiernos, diversificarse geográficamente y minimizar la exposición en ambientes de riesgo.

**Obtener activos específicos de la localización** Las diferencias culturales, políticas, competitivas y económicas entre países crean barreras para las empresas que desean operar en el extranjero. Cuando se sienten mal equipadas para manejar estas diferencias, dichas empresas pueden tratar de colaborar con empresas locales que las ayuden a administrar las operaciones en ese país. Por ejemplo, Wal-Mart trató primero de ingresar al mercado japonés por propia cuenta, pero se rindió después de tener ventas desalentadoras. Ahora, ha regresado con un socio japonés, Seiyu, que está más familiarizado con los gustos japoneses y las reglas para abrir nuevas tiendas en ese país.<sup>34</sup>

De hecho, la mayoría de las empresas extranjeras en Japón necesitan colaborar con compañías japonesas que pueden ayudarles a garantizar la distribución y la contratación de personal competente, dos activos que las empresas extranjeras tienen dificultad para conseguir por cuenta propia. Por ejemplo, las empresas farmacéuticas no japonesas han tenido problemas para conseguir distribución en Japón. Así, el acceso a los canales de distribución fue la razón principal por la que Merck (Estados Unidos) se unió a la empresa farmacéutica Chugai, en Japón.<sup>35</sup>

**Superar los obstáculos gubernamentales** Prácticamente todos los países limitan la propiedad extranjera en algunos sectores. India es un ejemplo de un país que es particularmente restrictivo y establece porcentajes máximos de propiedad extranjera en una variedad de industrias.<sup>36</sup> Además, India requiere por lo general negociaciones largas con las autoridades gubernamentales para determinar los términos de las operaciones, y un socio leal experto puede ayudar a un inversionista extranjero. Por tanto, las empresas tienen que colaborar si desean atender ciertos mercados extranjeros.

Las compras gubernamentales, en particular las de naturaleza militar, son otra área que puede obligar a las empresas a colaborar. De hecho, los gobiernos pueden dar preferencia a las ofertas que incluyen a compañías nacionales. Por ejemplo, Northrop Grumman de Estados Unidos hizo equipo con Rolls-Royce del Reino Unido para abastecer de motores navales tanto a la armada británica como a la estadounidense.<sup>37</sup>

**Protección de activos** La colaboración puede ser un medio para proteger un activo. Muchos países proporcionan poca protección de facto a los derechos de propiedad intelectual (por ejemplo, marcas comerciales, patentes y derechos de autor) a menos que se insista constantemente a las autoridades. Para impedir la piratería de activos de propiedad exclusiva, las empresas han establecido a veces acuerdos de colaboración con empresas locales, las cuales vigilan que nadie más use el activo en dicha zona.

Además, algunos países proporcionan protección sólo si el activo registrado internacionalmente se explota a nivel local durante un periodo específico. Si la empresa no usa el activo en el país durante ese periodo, entonces cualquier empresa que lo use primero obtiene el derecho sobre él. Por ejemplo, Burger King no usó su nombre a tiempo en el mercado australiano, por lo que ahora otra empresa lo usa en ese país y Burger King vende su comida en los restaurantes Hungry Jack.<sup>38</sup>

En otros casos, ciudadanos locales, conocidos como ocupantes ilegales de marcas, registran los derechos de marcas comerciales sin usar. Luego negocian la venta a los propietarios originales cuando tratan de ingresar al mercado. Por ejemplo, una empresa rusa registró más de 300 marcas

Los factores legales pueden ser:

- Prohibiciones directas contra ciertas formas de operación.
- Indirectos (por ejemplo, regulaciones que afectan la rentabilidad).

La colaboración impide que las empresas no asociadas pirateen el activo, pero puede facilitar que la empresa asociada lo haga.

comerciales extranjeras, como la de Starbucks. Las empresas extranjeras tuvieron que pagar para recuperar sus derechos o pasar por un largo pleito judicial que puede ser aún más caro.<sup>39</sup>

**Diversificación geográfica** Al operar en diversos países (diversificación geográfica), una empresa puede emparejar sus ventas y utilidades debido a que los ciclos del negocio ocurren en diferentes momentos en los distintos países. Los acuerdos de colaboración ofrecen un medio inicial rápido para ingresar a múltiples mercados. Más aún, si las condiciones del producto favorecen una estrategia de diversificación más que una de concentración, existen más razones convincentes para establecer acuerdos de colaboración en el extranjero. Sin embargo, estos acuerdos serán menos atractivos para las empresas cuyas actividades ya están ampliamente extendidas o para las que cuentan con abundantes recursos para dicha expansión.

**Minimizar la exposición en ambientes de riesgo** Las empresas se preocupan de que los cambios políticos o económicos afecten la seguridad de los activos e ingresos de sus operaciones extranjeras. Una manera de minimizar la pérdida ocasionada por acontecimientos políticos en el extranjero consiste en reducir al mínimo la base de activos ubicados en el exterior o compartirlos. Un gobierno estará menos dispuesto a realizar alguna acción en contra de una operación conjunta por el temor de enfrentar la oposición de más de una empresa, sobre todo si éstas son de diferentes países y pueden conseguir el apoyo de sus gobiernos. Otra forma de distribuir el riesgo consiste en establecer operaciones en diversos países. Esta estrategia reduce la posibilidad de que todos los activos extranjeros encuentren un ambiente adverso al mismo tiempo.

## Tipos de acuerdos de colaboración

Las formas de las operaciones extranjeras difieren en el monto de los recursos que la empresa compromete en sus operaciones extranjeras y en la proporción de recursos ubicados en el país de origen en relación con los que se localizan en el extranjero. Las licencias, por ejemplo, pueden dar por resultado un menor compromiso de capital adicional que una empresa conjunta. La exportación coloca menos recursos en el exterior que la inversión extranjera.

A lo largo de este análisis, tenga en mente que siempre hay *ventajas y desventajas*. Por ejemplo, la decisión de no adquirir la propiedad de la producción extranjera (por ejemplo, otorgando una licencia de producción a una empresa extranjera) puede reducir la exposición al riesgo político. No obstante, el aprendizaje sobre ese entorno será lento, por lo que se retrasarán (quizá en forma permanente) la cosecha de todos los beneficios de la producción y venta del producto en el extranjero.

También tenga en mente que cuando una empresa tiene un recurso deseado, único y difícil de duplicar, está en buena posición para elegir la forma operativa que desee. Sin embargo, cuando una empresa carece de este poder de negociación, la competencia puede obligarla a conformarse con una forma que ocupa un lugar más bajo en su lista de prioridades; de otro modo, un competidor puede tomar la delantera en el mercado.

Otra limitación que enfrentan los gerentes es encontrar un socio de colaboración adecuado. Por ejemplo, si la colaboración implica una transferencia de tecnología, puede ser imposible encontrar una empresa local suficientemente familiarizada con la tecnología, o que posea valores y prioridades muy similares a los de la empresa que transfiere dicha tecnología.<sup>40</sup> En efecto, hay costos relacionados con la transferencia de tecnología a otra entidad, que incluyen el tiempo invertido en cooperar para garantizar que los socios conozcan las tecnologías, objetivos y medios para implementar las prácticas.<sup>41</sup>

### ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LOS ACUERDOS DE COLABORACIÓN

Hemos examinado las razones por las que las empresas participan en acuerdos de colaboración. Antes de explicar los tipos de acuerdos, analizaremos dos factores que influyen en la elección que hacen los gerentes sobre un tipo u otro de acuerdo: su deseo de controlar las operaciones extranjeras y la expansión previa de las empresas en el extranjero.

Los acuerdos de colaboración permiten una mayor distribución de activos entre los países.

#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al estudiar la distribución del énfasis operativo de la empresa entre países en el capítulo 12, analizamos los factores que contribuyen favorablemente a una **estrategia de diversificación geográfica**: a saber, el índice de crecimiento, la estabilidad de las ventas y los requisitos de control del programa son bajos en cada mercado; el tiempo de ventaja competitiva es corto y los efectos de diseminación entre mercados son altos.

Cuanto mayor sea el riesgo que los gerentes perciban en un mercado extranjero, mayor será su deseo de participar en acuerdos de colaboración en ese mercado.

Las empresas tienen una opción más amplia de operación cuando hay menos probabilidad de competencia.

El manejo interno de las operaciones extranjeras generalmente significa mayor control y no compartir las utilidades.

**Control** Cuanto más dependa una empresa de los acuerdos de colaboración, más probabilidades tendrá de perder el control sobre las decisiones y su implementación, incluso las relacionadas con la calidad, las orientaciones de productos nuevos y dónde expandir la producción. Esto se debe a que cada socio participa y favorece su propio desempeño en lugar del de la red de las empresas asociadas.

Los acuerdos externos también implican compartir los ingresos, un aspecto importante que se debe considerar en el caso de empresas con grandes utilidades potenciales, porque la empresa podría desear conservarlas todas. Estos acuerdos también son riesgosos en el sentido de que la información puede llegar más rápido a los posibles competidores. La pérdida del control sobre la flexibilidad, los ingresos y la competencia son variables importantes que una empresa debe considerar al momento de elegir las formas de operar en el extranjero.

## Punto Contrapunto

¿Deben limitar los países el control extranjero de industrias esenciales?

**Punto** **Sí**, creo que sí. Una *industria esencial* es aquella que podría afectar un segmento muy grande de la economía en virtud de su tamaño o influencia en otros sectores. Por tanto, no hablo ni del control extranjero sobre inversiones pequeñas ni de la participación minoritaria en grandes inversiones. En realidad, las empresas extranjeras no necesitan controlar las industrias esenciales en el extranjero para beneficiarse de ellas. Por medio de acuerdos de colaboración pueden obtener los recursos extranjeros que necesitan, como tecnología, capital, mercados de exportación y productos de marca. También pueden beneficiarse de las ventas por medio de los acuerdos de colaboración.

Por supuesto, cada país debe determinar por sí mismo qué es una industria esencial y, de hecho, así sucede. Por ejemplo, México limita el control extranjero en su industria petrolera porque ésta es una parte muy dominante de la economía mexicana. A Estados Unidos le preocupa sobre todo la seguridad; entonces, el presidente puede frenar cualquier inversión extranjera que ponga en peligro la seguridad nacional.

Estados Unidos también prohíbe el control extranjero de las estaciones de radio y televisión porque podrían usarse como instrumentos de propaganda extranjera. Protege el transporte nacional, un sector vital para la seguridad nacional, mediante la prohibición del control extranjero de las líneas aéreas nacionales e impidiendo que las líneas navieras y de aviación transporten pasajeros y carga de una ciudad estadounidense a otra.

La historia apoya los fundamentos para proteger las industrias esenciales, ya que demuestra que los gobiernos nacionales han empleado a empresas extranjeras poderosas para que influyan en las políticas de los países donde operan. Durante periodos coloniales, las empresas como Levant y British East India Company a menudo actuaron como el brazo político de sus gobiernos.

En fechas más recientes, los gobiernos nacionales, en especial el de Estados Unidos, han presionado a sus empresas para que salgan de ciertas zonas (por ejemplo, Libia, Nicaragua), no paguen impuestos a un régimen (por ejemplo, Angola, Panamá) y no permitan que sus subsidiarias hagan negocios con ciertos países (por ejemplo, Cuba, Vietnam del Norte), aun cuando los

**Contrapunto** **No**, aunque la gente presenta argumentos vehementes contra el control extranjero de las industrias esenciales, no me convencen de que dicho control provoca diferencias en las decisiones de las empresas o que los límites para la propiedad extranjera son lo que más conviene al pueblo de los países anfitriones.

¿Las decisiones importantes se toman realmente fuera del país anfitrión? De ser así, ¿tales decisiones son diferentes de las que habrían tomado las empresas locales? Desde luego, las empresas toman las decisiones globales estratégicas en las oficinas centrales, pero casi siempre dependen de la asesoría local antes de tomarlas. Además, el personal de las EMN en las subsidiarias extranjeras está compuesto en su mayor parte por ciudadanos de los países donde operan y dichos ciudadanos toman casi todas las decisiones rutinarias.

Independientemente de quiénes tomen las decisiones o tengan la propiedad de las empresas, los gerentes toman decisiones basadas en lo que creen que es mejor para los asuntos de la empresa, en vez de basarse en alguna agenda socioeconómica local. Al mismo tiempo, sus decisiones tienen que respetar las leyes locales y tomar en consideración los puntos de vista de los interesados locales. Por supuesto, las EMN toman decisiones que a veces resultan impopulares a nivel local, pero igual pasa con las empresas locales. Mientras tanto, los gobiernos pueden promulgar leyes que aplican tanto a las empresas locales como internacionales, y estas leyes aseguran que las empresas actúen a favor del interés local.

Aunque la idea de impedir el control extranjero de las industrias esenciales puede ser bien intencionada, el control local resultante puede provocar la protección del desempeño ineficiente. Por ejemplo, la protección mexicana de la industria petrolera ha producido precios altos y mal servicio. Además, el argumento de la industria esencial apela a las emociones más que a la razón. Por eso, los argumentos de Estados Unidos a favor de la seguridad tienen poco sentido cuando se examinan detenidamente. Por ejemplo, no había leyes contra la propiedad extranjera de industrias sensibles a la seguridad hasta 1989, mucho después de que las amenazas de la Guerra Fría habían desaparecido. Aunque la propaganda a través de estaciones de radio y televisión de propiedad extranjera es la base en que se



países donde se localizan las subsidiarias tengan relaciones comerciales con ellos.

Al mismo tiempo, algunas compañías son tan poderosas que pueden influir para que los gobiernos de su país de origen intercedan en su beneficio. Probablemente el ejemplo más notorio fue United Fruit Company (UFC) en las así llamadas repúblicas bananeras, que persuadió al gobierno estadounidense de derrocar gobiernos para proteger sus inversiones. Miguel Ángel Asturias, Premio Nobel de Literatura, se refirió al director de UFC como el “Papa verde” [que] “levanta un dedo y un barco arranca o se detiene. Dice una palabra y se compra una república. Estornuda y un presidente... se cae... Frota el trasero en una silla y una revolución estalla”.<sup>42</sup>

Siempre que una empresa es controlada desde el extranjero, las decisiones de dicha empresa se toman también en el extranjero. Dicho control significa que la gerencia corporativa del exterior puede tomar decisiones sobre contratación de personal, precios de exportación y retención o pago de utilidades. Estas decisiones podrían causar diferentes tasas de expansión en distintos países y posibles cierres de plantas con el subsiguiente trastorno en el empleo en algunos de ellos.

Además, si retienen recursos o permiten huelgas, las EMN pueden afectar negativamente a otras industrias locales. En esencia, la EMN cuida sus intereses globales, los que quizá no coincidan con lo que es mejor para una operación en un país determinado. ●

fundamentan las restricciones de propiedad, dichas restricciones no existen en la propiedad extranjera de periódicos estadounidenses. ¿Se debe acaso a que se supone que la gente que lee periódicos se deja influir menos por la propaganda?) De hecho, Murdoch (australiana) y Thompson (canadiense) son propietarias de muchos periódicos estadounidenses.

La protección del transporte interno por razones de seguridad es una farsa sólo para proteger a la industria estadounidense de construcción de barcos y a los empleados marítimos de ese país. Por ejemplo, los buques mercantes estadounidenses deben emplear sólo a ciudadanos estadounidenses en sus tripulaciones debido a la vulnerabilidad que representaría que alguien pusiera una bomba en un barco en aguas estadounidenses, pero los buques de bandera extranjera usan normalmente los puertos de Estados Unidos y ciudadanos extranjeros se pueden enlistar en la Armada de Estados Unidos.

Los argumentos de las repúblicas bananeras son obsoletos y se remontan a la teoría de dependencia, según la cual las economías emergentes prácticamente no tienen poder en sus tratos con las EMN. Aunque esta teoría fue popular en las décadas de 1970 y 1980, está muy pasada de moda hoy en día.<sup>43</sup> La teoría de la escuela de negociación, que es más reciente, postula que los términos de las operaciones de un inversionista extranjero dependen de cuánto necesitan el inversionista y el país anfitrión los recursos de uno y otro.<sup>44</sup>

En efecto, las empresas necesitan países por sus mercados y recursos. Los países necesitan empresas internacionales por su tecnología, capital, acceso a mercados extranjeros y experiencia. Mediante un proceso de negociación, llegan a acuerdos o celebran contratos que estipulan lo que la EMN puede o no hacer. Así, este acuerdo limita el poder absoluto de la EMN, aunque tenga el 100 por ciento de propiedad.

Estoy en total desacuerdo en que los países o empresas ganan necesariamente lo mismo mediante acuerdos de colaboración que mediante la inversión extranjera directa. Aunque los acuerdos de colaboración a menudo son preferibles, hemos analizado las ventajas desde el punto de vista de la empresa que tiene operaciones extranjeras de propiedad total. Con estas operaciones, por tanto, las compañías se preocupan menos de que aparezcan competidores y se muestran más dispuestas a transferir tecnología esencial y valiosa al exterior. ●

**Expansión previa de la empresa** Cuando una empresa ya tiene operaciones (sobre todo, las de propiedad total) en un país extranjero, algunas de las ventajas de celebrar contrato con otra empresa para manejar la producción o las ventas ya no son tan importantes. La empresa sabe cómo operar en el país extranjero y quizá tenga excedentes de capacidad que puede usar para generar nueva producción o ventas.

Sin embargo, mucho depende de si la operación extranjera existente está en una línea de negocios o realiza una función muy relacionada con el nuevo producto, servicio o actividad que inicia en el extranjero. Cuando hay similitud (por ejemplo, cuando una empresa que ya produce equipo de oficina decide producir un nuevo tipo de este equipo), es más probable que la nueva producción se maneje internamente. En empresas altamente diversificadas o cuando las operaciones son limitadas (como cuando las filiales producen componentes sólo para la empresa matriz), la instalación extranjera existente podría estar manejando bienes o funciones tan diferentes a lo planeado que es más fácil tratar con una empresa extranjera experimentada.



Los acuerdos de licencia pueden ser:

- Exclusivos y no exclusivos.
- Usados para patentes, derechos de autor, marcas comerciales y otros bienes intangibles.

Las licencias tienen a menudo un motivo económico, como el deseo de una puesta en marcha más rápida, costos menores o acceso a recursos adicionales.

## LICENCIAS

Bajo un acuerdo de licencia, una empresa (el concedente de la licencia) otorga derechos sobre bienes intangibles a otra empresa (el licenciataria) para usarlos en una zona geográfica específica durante un periodo determinado. A cambio, el licenciataria paga comúnmente una regalía al concedente de la licencia. Los derechos pueden otorgarse bajo una *licencia exclusiva* (el concedente de la licencia no puede otorgar derechos a otra empresa en la zona geográfica especificada durante un periodo determinado) o no exclusiva (puede ceder los derechos a otras empresas).

El Internal Revenue Service de Estados Unidos clasifica los bienes intangibles en estas cinco categorías:

1. Patentes, inventos, fórmulas, procesos, diseños, patrones.
2. Derechos de autor por composiciones artísticas, literarias o musicales.
3. Marcas comerciales, nombres comerciales y nombres de marca.
4. Franquicias, licencias, contratos.
5. Métodos, programas, procedimientos, sistemas.

Generalmente, el concedente de la licencia está obligado a proporcionar información y asistencia técnica, y el licenciataria está obligado a explotar los derechos con eficacia y pagar una retribución al concedente de la licencia.

**Motivos principales para las licencias** Con frecuencia, un nuevo producto o proceso puede afectar sólo parte de la producción total de una empresa y únicamente durante tiempo limitado. El volumen de ventas puede no ser suficientemente grande como para justificar el establecimiento de instalaciones de manufactura y ventas en el extranjero. Una empresa que ya está operando en el extranjero puede producir y vender a costo más bajo y con un tiempo de arranque más corto, impidiendo así que los competidores ingresen al mercado. Para el concedente de la licencia, disminuye el riesgo de operar instalaciones y mantener inventarios. El licenciataria podría descubrir que el costo del acuerdo es menor que si desarrollara por sí mismo el nuevo producto o proceso.

En industrias en que los cambios tecnológicos son frecuentes y afectan a muchos productos, con frecuencia las empresas de varios países intercambian tecnología u otros bienes intangibles en vez de competir unas con otras en cada producto y mercado. Un acuerdo de este tipo se denomina licencia cruzada. Por ejemplo, Microsoft (Estados Unidos) y LGE (Corea del Sur) establecieron un acuerdo de licencia cruzada para el intercambio de tecnología informática complementaria.<sup>45</sup>

**Consideraciones de pago** El monto y tipo de pago varía de un acuerdo de licencia a otro. Cada contrato se negocia por separado. Por ejemplo, el valor para el licenciataria es mayor si las ventas potenciales son elevadas. Las ventas potenciales dependen, a su vez, de factores como el alcance geográfico del territorio de ventas, el periodo en que el activo tendrá valor de mercado y la experiencia de mercado en el uso del activo en otras partes.

Algunos países en vías desarrollo establecen controles de precios sobre los que los licenciarios pueden pagar, o insisten en que se permita a los licenciarios exportar los bienes que tienen bajo licencia. Su razonamiento indica que vender únicamente al mercado local genera una producción en pequeña escala que distribuye los costos fijos de manera inadecuada y aumenta los precios al consumidor. Los concedentes de licencias han argumentado al respecto que si los licenciarios exportan, deben pagar regalías más altas porque las empresas no podrían vender licencias exclusivas a entidades en otros países. Las EMN también han argumentado que el desarrollo de tecnologías de procesos para la producción en pequeña escala en países con mercados pequeños es con frecuencia demasiado costoso, pero se lleva a cabo cuando es económicamente factible.

**Fijación de precios de tecnología y conocimiento** Las empresas comúnmente negocian un pago inicial para cubrir los costos de transferencia cuando se trata de tecnología. Además, por lo general cobran regalías basadas en el uso real o proyectado, independientemente de si la transferencia incluye tecnología o no. Los concedentes de licencias de tecnología hacen esto

porque generalmente se requiere más que una transferencia de conocimiento explícito, como ocurre con publicaciones e informes. Este desplazamiento exige la transferencia de conocimiento tácito, como cuando se requiere ingeniería, consultoría y adaptación. El licenciario comúnmente corre con los costos de transferencia, por lo que el concedente de la licencia esté dispuesto a garantizar una adaptación tersa. Por supuesto, la licencia de algunos activos, como los derechos de autor, tiene costos de transferencia mucho más bajos.

La tecnología puede ser vieja o nueva, obsoleta o aún en uso en su país de origen cuando una empresa la licencia. Muchas empresas transfieren tecnología en una etapa temprana o incluso estando en desarrollo para que los productos lleguen a diferentes mercados en forma simultánea. Este ingreso simultáneo a los mercados es importante cuando se vende a los mismos clientes industriales en diferentes países y cuando las campañas de publicidad global son eficaces. Por un lado, un licenciario puede estar dispuesto a pagar más por la nueva tecnología porque ésta puede tener una vida útil más larga. Por otro lado, el licenciario puede estar dispuesto a pagar menos por una tecnología reciente, sobre todo la que está en etapa de desarrollo, debido a que su valor es incierto en el mercado.

**Ventas a entidades controladas** Aunque pensamos en los acuerdos de licencias como esquemas de colaboración entre empresas no asociadas, muchas licencias se otorgan a empresas que pertenecen total o parcialmente al concedente de la licencia. Una licencia podría ser necesaria para transferir derechos de propiedad intelectual al extranjero, porque las operaciones en un país extranjero, aunque pertenezcan totalmente a la empresa matriz, generalmente son subsidiarias, que se consideran empresas independientes desde el punto de vista jurídico. Cuando una empresa es propietaria de menos de 100 por ciento, un acuerdo de licencia independiente puede ser el medio para retribuir al concedente de la licencia por las contribuciones que van más allá de la mera inversión en capital y recursos administrativos. (En el caso introductorio se señaló, por ejemplo, que Danone otorgó una licencia de sus nombres de marca a la empresa conjunta que estableció con Coca-Cola.)



## FRANQUICIAS

Las franquicias son una forma especializada de licencia que se originó hace siglos, en la que el franquiciante no sólo vende a un franquiciario el uso del bien intangible (generalmente una marca comercial) que es esencial para el negocio, sino que además proporciona asistencia operativa al negocio en forma continua (por ejemplo, a través de la promoción de ventas y capacitación). En muchos casos, el franquiciante abastece los suministros, como el concentrado que Coca-Cola fabrica y vende a sus embotelladoras.

En otro ejemplo, Domino's Pizza otorga a los franquiciarios tanto el prestigio del nombre de Domino's como los servicios de apoyo para el arranque del negocio, como la información para la distribución de la tienda y el equipo, y un programa de capacitación gerencial. Como parte de la relación continua, ofrece economías y estandarización a través de compras centralizadas, como la adquisición central de queso mozzarella en Nueva Zelanda para usarlo en todo el mundo.<sup>46</sup> En cierto sentido, un franquiciario y un franquiciante funcionan casi como una empresa integrada verticalmente porque las partes son interdependientes y cada una produce parte del producto o servicio que finalmente llega al consumidor.

Hoy en día, las franquicias se asocian más con empresas estadounidenses, aunque muchos franquiciantes se localizan fuera de Estados Unidos. Las franquicias se asocian más con la comida rápida, pero hay franquicias en una enorme variedad de industrias. Una empresa danesa, Cryos International, incluso vende franquicias de bancos de espermatozoides en alrededor de 40 países y suministra el esperma congelado de donadores de Dinamarca.<sup>47</sup> Las empresas de más rápido crecimiento de franquicias extranjeras en Estados Unidos han sido en comida y servicios empresariales porque el mercado estadounidense para estas empresas es relativamente maduro.

En un tiempo los franquiciantes dependieron de las ferias comerciales que se realizaban varias veces al año y las costosas visitas a países extranjeros para promover su proceso de expansión. Sin embargo, debido a Internet, ahora reciben solicitudes de información por correo electrónico las 24 horas al día, siete días a la semana.

Las franquicias incluyen proporcionar un activo intangible (por lo general una marca comercial) e inyectar continuamente activos necesarios.

Muchos tipos de productos y muchos países participan en franquicias.

**Organización de las franquicias** Un franquiciante puede penetrar en un país extranjero negociando directamente con los franquiciatarios o estableciendo una *franquicia maestra* y dando a esa organización (generalmente local) los derechos para abrir locales propios o desarrollar subfranquicias en el país o la región. En este último caso, los subfranquiciatarios pagan regalías a la franquicia maestra, la que remite, a su vez, un porcentaje predeterminado al franquiciatario. Coca-Cola maneja así la mayor parte de sus franquicias de embotelladoras. Las empresas están más dispuestas a usar un sistema de franquicia maestra cuando no confían en evaluar a los franquiciatarios potenciales y cuando es muy costoso vigilar y controlar las operaciones de los franquiciatarios directamente.<sup>48</sup>

Si el franquiciante no es reconocido por mucha gente local, podría tener dificultades para convencerla de realizar inversiones. La gente está dispuesta a realizar inversiones en franquicias reconocidas porque el nombre es una garantía de calidad que puede atraer clientes. Por lo tanto, es común que los franquiciatarios poco conocidos ingresen a mercados extranjeros con algunos locales propios que sirvan como muestra para atraer franquiciatarios.

**Modificaciones operativas** Conseguir localizaciones adecuadas para las franquicias puede constituir un problema serio. Y encontrar proveedores puede aumentar las dificultades y los gastos. Por ejemplo, McDonald's tuvo que construir una fábrica de bollos para hamburguesa en el Reino Unido, y ayudar a los agricultores de Tailandia a desarrollar la producción de papa.<sup>49</sup> Otro problema para la expansión de las franquicias en el extranjero han sido las restricciones gubernamentales o legales que dificultan la obtención de permisos de operación satisfactorios.

Muchos fracasos de las franquicias en el extranjero se deben a que el franquiciante no desarrolló primero la suficiente penetración en el mercado nacional. Los franquiciantes necesitan desarrollar suficiente flujo de efectivo y destreza gerencial antes de considerar la expansión hacia el extranjero. Sin embargo, incluso un concesionario de franquicias que está bien establecido a nivel nacional puede experimentar dificultades para lograr penetración en el extranjero, como ponen de relieve los problemas que enfrentaron Burger King en el Reino Unido, Wendy's en Australia y Long John Silver's en Japón.

Un dilema de los concesionarios de franquicias nacionales prósperas es que su éxito se debe a tres factores: la estandarización del producto y servicio, el gran reconocimiento ganado a través de la promoción y los controles de costos eficaces. Cuando ingresan a muchos mercados extranjeros, los franquiciantes pueden tener dificultades para reproducir estos factores de éxito. Por ejemplo, para las franquicias de comida la estandarización es importante para que los consumidores sepan qué esperar y mantener controles de costos. Pero cuando una empresa ingresa a un país extranjero, las preferencias de sabor pueden ser diferentes. De hecho, incluso a nivel regional en países grandes, los gustos difieren. En respuesta a las diferencias regionales en China, Yum! Brands ofrece comida distinta en cada región en sus establecimientos de KFC y Pizza Hut.<sup>50</sup>

Al mismo tiempo, mientras más adaptaciones se hagan a los diferentes gustos del país anfitrión, menos tendrá que ofrecer el concesionario de la franquicia a un franquiciatario. En gran parte, el éxito de los franquiciantes estadounidenses de comida en Japón se debe a la asimilación entusiasta de los productos occidentales en ese país. Aun así, los franquiciantes tuvieron que hacer adaptaciones ahí. Wendy's vende una hamburguesa teriyaki y Little Caesars ofrece espárragos, papas, calamares y algas como ingredientes de sus pizzas.<sup>51</sup>

## CONTRATOS DE ADMINISTRACIÓN

Uno de los activos más importantes que una empresa tiene a su disposición es el talento administrativo, que puede transferir a nivel internacional, especialmente a sus propias inversiones extranjeras. Los contratos de administración son los medios por los cuales una empresa puede transferir dicho talento, usando parte de su personal de gerencia para dar asistencia a una empresa extranjera durante un periodo específico a cambio de honorarios. De esta forma, la empresa puede obtener ingresos con un desembolso de capital mínimo. Generalmente, los contratos tienen una vigencia de tres a cinco años, y los honorarios fijos o basados en el volumen, más que en las utilidades, son los más comunes.

Una organización recurre, por lo general, a contratos de administración internacionales cuando considera que una empresa extranjera puede dirigir su operación existente o nueva de manera más eficiente que ella misma. Por ejemplo, la Autoridad Británica de Aeropuertos (BAA, por sus siglas en inglés) tiene contratos para administrar aeropuertos en Indianápolis (Estados Unidos), Nápoles (Italia) y Melbourne (Australia) porque ha desarrollado habilidades exitosas en la administración de aeropuertos.<sup>52</sup>

Los concesionarios de franquicias enfrentan un dilema:

- Cuanto mayor sea la estandarización global, menor será la posible aceptación en el país extranjero.
- Mientras más adaptaciones se hagan para el país extranjero, menos se necesitará al concesionario de franquicias.

Los contratos de administración se usan principalmente cuando la empresa extranjera puede dirigir mejor que los propietarios.

Por medio de los contratos de administración, los propietarios y el país anfitrión obtienen la asistencia que necesitan sin que las empresas extranjeras asuman el control de las operaciones. A su vez, la empresa que lleva a cabo la administración recibe ingresos sin tener que efectuar desembolsos de capital. Este mecanismo ha sido importante en las operaciones de hoteles donde algunos gobiernos han restringido en gran medida la propiedad extranjera y donde algunos propietarios tienen, en esencia, conocimientos sobre bienes raíces más que sobre operaciones de hoteles. Además, los hechos indican que las empresas de cadenas internacionales de hoteles prefieren los contratos de administración a las franquicias cuando su marca no es muy conocida en un mercado y cuando la calidad y competencia organizacional son importantes para adquirir ventaja competitiva.<sup>53</sup>

## OPERACIONES LLAVE EN MANO

Las operaciones llave en mano son un tipo de acuerdo de colaboración en el que una empresa contrata a otra para que le construya instalaciones completas, listas para operar. Frecuentemente, las empresas que celebran contratos de operaciones llave en mano son fabricantes de equipo industrial y constructoras. También pueden ser consultores y fabricantes que consideran que realizar una inversión por propia cuenta en el país es poco viable. El cliente de una operación llave en mano es generalmente una dependencia gubernamental. En fechas recientes, muchos proyectos grandes se han realizado en los países en vías de desarrollo que se están moviendo rápidamente hacia el desarrollo de infraestructura y la industrialización.

**Escala de los contratos** Una característica que distingue al negocio de las operaciones llave en mano de otras operaciones de negocios internacionales es el tamaño de muchos de los contratos, que con frecuencia son por cientos de millones de dólares y algunos por miles de millones de dólares. Esto significa que sólo algunas empresas muy grandes, como Bechtel (Estados Unidos), Fluor (Estados Unidos), Skanska (Suecia) y Hochtief (Alemania), representan una parte significativa del mercado internacional. Por ejemplo, Bechtel construyó una fábrica de semiconductores para Motorola en China y un oleoducto para BP en Argelia.<sup>54</sup> A menudo, empresas más pequeñas actúan como subcontratistas de los principales proveedores de operaciones llave en mano o se especializan en un sector particular, como el manejo de desechos peligrosos.

**Celebración de contratos** La naturaleza de estos contratos otorga mucha importancia a la contratación de ejecutivos con contactos de alto nivel en el extranjero, así como a las ceremonias y al fomento de buenas relaciones, como la apertura de instalaciones durante la celebración de la independencia del país anfitrión, o la asistencia del jefe de estado para que inaugure una instalación. Aunque las relaciones públicas son importantes para ganar contratos llave en

Las operaciones llave en mano:

- Se llevan a cabo con mayor frecuencia por empresas de construcción.
- A menudo se realizan para una dependencia gubernamental.



La fotografía muestra una construcción llave en mano realizada por Bechtel de una fundidora de aluminio de Alcoa en la región oriental de Islandia.

mano, se requieren otros factores, como precios, financiamiento de exportaciones, calidad administrativa y tecnológica, experiencia y reputación, para vender contratos de esa magnitud.

**Organización de los recursos** Muchos contratos llave en mano son para construcción en áreas remotas, que necesitan además construcción masiva de viviendas e importación de personal a gran escala. Los proyectos pueden implicar la construcción de toda una infraestructura en las condiciones más adversas, como el complejo que Bechtel construyó para Minera Escondida en una zona alta de los Andes. Por tanto, los operadores llave en mano deben tener experiencia en la contratación de trabajadores dispuestos a laborar en zonas remotas durante periodos largos y en el transporte y uso de las provisiones en condiciones muy adversas. Una de estas zonas con condiciones adversas ha sido Irak, donde se están utilizando operaciones llave en mano grandes para la reconstrucción.<sup>55</sup>

Si una empresa tiene el monopolio de ciertos activos o recursos, como la tecnología de refinación más avanzada, será difícil para otras empresas competir para conseguir un contrato llave en mano. Sin embargo, conforme el proceso de producción se hace del conocimiento público, el número de competidores para dichos contratos aumenta. Las empresas de países desarrollados prefieren sobre todo los proyectos de tecnología de vanguardia, mientras que las empresas de países como China, India, Corea y Turquía pueden competir mejor en proyectos convencionales en los que los costos de mano de obra son importantes. Por ejemplo, las empresas chinas China State Construction Engineering y Shanghai Construction Group han trabajado en sistema de tren subterráneo (metro) en Irán, una línea de ferrocarriles en Nigeria, un oleoducto en Sudán y edificios de oficinas en Estados Unidos.<sup>56</sup>

**Acuerdos sobre pagos** El pago de una operación llave en mano generalmente se realiza en etapas conforme va progresando el proyecto. Comúnmente, el pago inicial corresponde de 10 a 25 por ciento, otro 50 a 65 por ciento se paga conforme el contrato avanza y el resto se liquida una vez que la instalación está operando de acuerdo con lo establecido en el contrato. Debido al tiempo prolongado que transcurre entre el inicio y la terminación del contrato, la empresa que lleva a cabo operaciones llave en mano puede enfrentar fluctuaciones monetarias y debe protegerse por medio de cláusulas de escala diferencial o contratos de aumentos de costos.

Como por lo general el pago final se realiza sólo si la instalación está operando satisfactoriamente, es importante especificar en el contrato qué significa “satisfactoriamente”. Por esta razón, muchas empresas insisten en llevar a cabo un estudio de viabilidad como parte del contrato llave en mano, de tal manera que no vayan a construir algo que, aunque lo desee el gobierno local, sea demasiado grande o ineficiente. La ineficiencia podría crear problemas legales, como determinar qué la causó, que provocan la retención del pago final.

## EMPRESAS CONJUNTAS

Un tipo de participación común de la propiedad que es popular entre las empresas internacionales es la empresa conjunta, en la que más de una organización es propietaria de una empresa. Aunque las empresas generalmente constituyen una empresa conjunta para lograr objetivos concretos, dicha asociación puede seguir operando indefinidamente conforme el objetivo se vuelve a definir. Se piensa a veces que una empresa conjunta está integrada por dos socios, cada uno de los cuales posee la mitad de la propiedad; no obstante, es frecuente la participación de más de dos organizaciones en la propiedad. Además, una organización controla a menudo más de 50 por ciento de la empresa. El tipo de organización jurídica puede ser una sociedad, una corporación o alguna otra forma de asociación permitida en el país de operación. Cuando participan más de dos organizaciones, la empresa conjunta se denomina en ocasiones **consorcio**.

**Combinaciones posibles** Casi cualquier combinación imaginable de socios puede existir en una empresa conjunta, siempre y cuando por lo menos uno de ellos sea extranjero. Estas combinaciones incluyen las siguientes:

- Dos empresas del mismo país que se unen en un mercado extranjero, como NEC y Mitsubishi (Japón) en el Reino Unido.
- Una empresa extranjera que se une con una empresa local, como Great Lakes Chemical (Estados Unidos) y A. H. Al Zamil en Arabia Saudita.
- Empresas de dos o más países que establecen una empresa conjunta en un tercer país, como la de Tata Motors (India) y Fiat (Italia) en Argentina.

Las empresas conjuntas pueden tener varias combinaciones de propiedad.



- Una empresa privada y un gobierno local que integran una empresa conjunta (denominada en ocasiones empresa mixta), como la de Petrobras (Brasil) con la empresa estatal PDVSA, propiedad del gobierno de Venezuela.
- Una empresa privada que se une a una empresa de propiedad estatal en un tercer país, como BP Amoco (empresa privada británica y estadounidense) y Eni (empresa italiana de propiedad gubernamental) en Egipto.

Cuanto más empresas participen en la coinversión, más compleja será la administración del acuerdo. Por ejemplo, cuando el gobierno australiano privatizó Hazelwood Power Station, una empresa británica (National Power), una empresa australiana (el Commonwealth Bank Group) y dos empresas estadounidenses (PacifiCorp y Destec Energy) compraron la empresa de servicios de suministro de electricidad. Esta asociación significó que cuatro empresas participaran en la toma de decisiones. La figura 14.4 muestra que conforme una empresa aumenta el número de socios y reduce la participación de la propiedad que tiene en una operación extranjera, disminuye su capacidad para controlar la operación.

Ciertos tipos de compañías favorecen las empresas conjuntas más que otras. Las que prefieren las empresas conjuntas son generalmente nuevas en operaciones extranjeras o han descentralizado la toma de decisiones en su país de origen. Como estas empresas están acostumbradas a extender el control hacia los niveles bajos en sus organizaciones, es más fácil para ellas hacer lo mismo a nivel internacional.

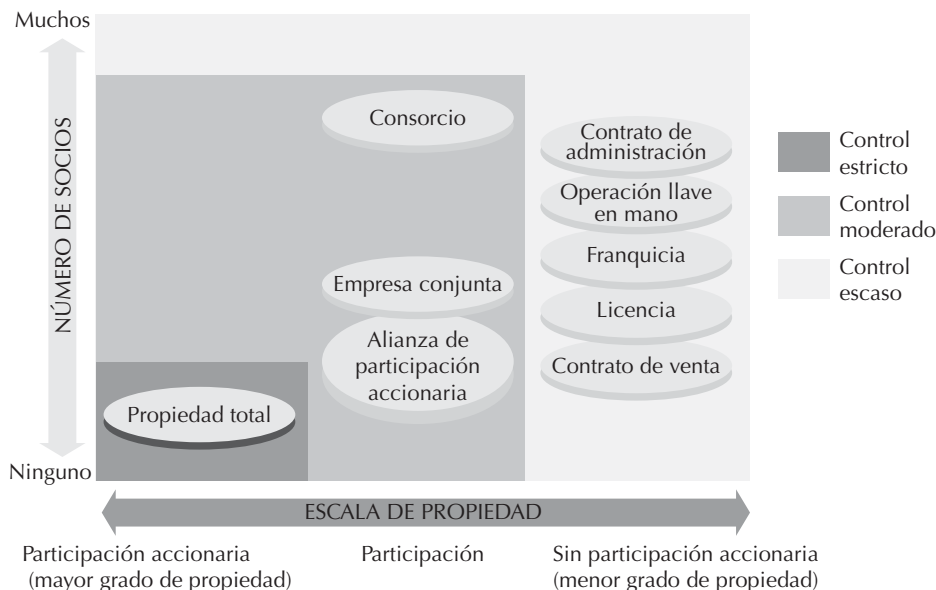
### ALIANZAS DE PARTICIPACIÓN EN LA PROPIEDAD ACCIONARIA

Una **alianza de participación en la propiedad accionaria** es un acuerdo de colaboración en el que por lo menos una de las empresas colaboradoras adquiere una posición de propiedad (casi siempre minoritaria) en la otra u otras empresas. Recordará el caso introductorio en el que, por ejemplo, Coca-Cola mantiene posiciones considerables de propiedad en las embotelladoras de la franquicia maestra que representan una parte significativa de sus ventas en el extranjero. En algunos casos, cada parte adquiere un porcentaje de propiedad; por ejemplo, mediante la compra de parte de las acciones de la otra empresa o el intercambio de algunas acciones entre sí. Por ejemplo, Copa, con sede en Panamá, y AeroRepublic, de Colombia, adquirieron mutuamente una participación en la propiedad de cada empresa.<sup>57</sup>

El propósito de la propiedad accionaria es afianzar un contrato de colaboración, como un contrato entre proveedor y comprador, de tal manera que sea más difícil romperlo, sobre todo si la propiedad es suficientemente grande como para asegurar a la empresa inversionista una participación en el consejo de administración. La industria de la aviación comercial ejemplifica el uso de alianzas de participación en la propiedad accionaria. Analizaremos la industria de las líneas aéreas en el caso final de este capítulo.



Las alianzas de participación en la propiedad accionaria ayudan a afianzar la colaboración.



**FIGURA 14.4**  
Estrategia de colaboración y complejidad del control

Cuanto mayor sea la participación en la propiedad accionaria que adquiere una empresa en el acuerdo de colaboración y menor sea el número de socios que intervienen, más control tendrá sobre las operaciones extranjeras realizadas bajo el acuerdo. Observe que los acuerdos sin participación accionaria típicamente suponen la participación de uno y a menudo varios socios.

Fuente: Adaptado de Shaker Zahra y Galal Elhagrasy, "Strategic Management of International Joint Ventures", *European Management Journal* 12:1 (marzo de 1994): 83-93. Se reproduce con autorización de Elsevier.



## Problemas de los acuerdos de colaboración

Aunque los acuerdos de colaboración tienen muchas ventajas, algunas empresas tratan de evitarlos. Muchos acuerdos generan problemas que obligan a los socios a renegociar sus relaciones en términos de sus responsabilidades, propiedad o estructura administrativa. A pesar de las nuevas relaciones, muchos acuerdos se rompen o no se renuevan al final del contrato inicial. Por ejemplo, en el caso de las empresas conjuntas, aproximadamente la mitad se disuelven porque uno o todos los socios se sienten insatisfechos con la empresa. A menudo, un socio compra la participación accionaria del otro, de tal manera que la operación continúe como una subsidiaria extranjera de propiedad total. En otras rupturas, las empresas aceptan terminar el acuerdo o reestructuran su alianza.

La figura 14.5 muestra que el divorcio de una empresa conjunta (y el divorcio de otros acuerdos de colaboración) puede ser planeado o no planeado, amistoso u hostil, de mutuo acuerdo o no. Las tensiones principales en los acuerdos de colaboración se deben a cinco factores:

- Importancia relativa para los socios.
- Objetivos divergentes.
- Problemas de control.
- Contribuciones y apropiaciones comparativas.
- Diferencias culturales.<sup>58</sup>

Pese a que nos centraremos en estos problemas, no queremos decir que no hay historias de éxito. Las hay. Por ejemplo, la empresa conjunta entre Xerox (Estados Unidos) y Rank (Reino Unido) ha funcionado bien durante un largo periodo e incluso, tiene por sí misma una empresa conjunta en Japón con Fuji Photo, la cual también ha funcionado bien.

### IMPORTANCIA RELATIVA

Un socio puede prestar mayor atención que el otro a la administración en un acuerdo de colaboración. Si las cosas salen mal, el socio activo culpa al menos activo por su falta de aten-

### FIGURA 14.5 Cómo disolver una empresa conjunta

Hay más de una forma de disolver una empresa conjunta y de influir en el futuro de las operaciones que realizaba.

Fuente: Adaptado de Manuel G. Serapio Jr. y Wayne F. Cascio, "End Games in International Alliances", *Academy of Management Executive* (mayo de 1996): 67.

ESCENARIOS DE SEPARACIÓN	EJEMPLOS	RESULTADOS	EJEMPLOS
Planeado frente a	General Motors (Estados Unidos) y Toyota (Japón)	Terminación por adquisición	Daewoo Motors (Corea del Sur) y General Motors (Estados Unidos)
No planeado	AT&T (Estados Unidos) y Olivetti (Italia)	Terminación por disolución	Meiji Milk (Japón) y Borden (Estados Unidos)
Amistoso frente a	Vitro (México) y Corning (Estado Unidos)	Terminación por reorganización o reestructuración de la alianza	Matsushita Electric Industries Co. (Japón) y Solbourne Computer (Estados Unidos)
Hostil	Coors Brewing Co. (Estados Unidos) y Molson Breweries (Canadá)		
De mutuo acuerdo frente a	Ralston Purina (Estados Unidos) y Taiyo Fishery (Japón)		
Conflictivo	Sover S.P.A. (Italia) y Suzhou Spectacles No. 1 Factory (China)		

ción y el menos activo culpa al más activo por tomar malas decisiones. La diferencia en la atención puede deberse al tamaño distinto de los socios. Por ejemplo, si la empresa conjunta se establece entre una empresa grande y otra pequeña, la colaboración implica una porción de operaciones mayor para la empresa pequeña que para la grande, por lo que la pequeña puede interesarse más en la empresa.

Además, si existen desacuerdos que requieran acciones legales para resolverlos, la empresa pequeña podría estar en desventaja porque carece de los recursos para enfrentar a la empresa grande. Por ejemplo, Igen, una empresa estadounidense pequeña, licenció su tecnología a Boehringer Mannheim de Alemania, una empresa cuyas ventas equivalen a más de 100 veces las de Igen. Cuando las dos empresas no lograron ponerse de acuerdo sobre el pago de regalías, Igen luchó durante cuatro años y gastó 40 millones de dólares en honorarios legales (aproximadamente el monto de sus ventas anuales) para ganar una resolución de más de 500,000 millones de dólares.<sup>59</sup> Sin embargo, este ejemplo es raro porque la mayoría de las empresas pequeñas no pueden enfrentar a una empresa más grande con la misma eficacia.

### OBJETIVOS DIVERGENTES

Aunque las empresas celebran acuerdos de colaboración porque tienen capacidades complementarias, sus objetivos pueden evolucionar en forma distinta con el paso del tiempo. Por ejemplo, un socio puede desear reinvertir las utilidades para tener mayor crecimiento y el otro puede desear recibir dividendos. Un socio puede desear expandir la línea de productos y el territorio de ventas mientras que el otro puede considerar estas acciones como competencia para sus operaciones de propiedad total. Un socio puede desear vender o comprar productos a la empresa y el otro puede no estar de acuerdo con los precios.

Finalmente, podrían tener puntos de vista distintos sobre las normas de desempeño. Por ejemplo, GM forma parte de una empresa conjunta en Tailandia con Fuji Heavy Industries para fabricar y exportar vehículos a Opel en Alemania y Subaru en Japón. Debido a las discrepancias en cuanto a la calidad, ambas empresas llevan a cabo inspecciones, lo cual resulta costoso y consume mucho tiempo. Las empresas han tenido desacuerdos incluso con respecto a las normas para los trabajos de pintura.<sup>60</sup>

### CUESTIONES DE CONTROL

Al compartir los activos con otra empresa, una compañía puede perder parte del control sobre la calidad o el grado de uso de los activos. Por ejemplo, la empresa israelí Remedía, que en parte es propiedad de la compañía estadounidense H. J. Heinz, se asoció con la empresa alemana Humana Milchunion para producir leche maternizada para bebé. Humana Milchunion eliminó la vitamina B1 del concentrado de la fórmula sin informar a sus socios. En consecuencia, los socios no agregaron la vitamina, lo que causó la muerte de tres bebés.<sup>61</sup>

Algunas empresas tienen nombres de marcas comerciales reconocidas que otorgan licencias en el extranjero para la fabricación de ciertos productos que ellos nunca han producido o con los que no tienen experiencia. Por ejemplo, Pierre Cardin ha otorgado licencia de uso de su marca a cientos de licenciarios en veintenas de países. Estos licenciarios ponen la etiqueta en cientos de productos, desde prendas de vestir hasta sábanas y desde relojes hasta desodorantes. La vigilancia y el control de tal diversidad es tan difícil que los productos de mala calidad que llevan la etiqueta de Pierre Cardin dañan la imagen de los productos Pierre Cardin de alta calidad. Pierre Cardin tuvo que reestructurar sus acuerdos e intensificar su publicidad para restablecer el renombre de su marca.<sup>62</sup> En el mundo actual, los problemas que surgen en un país se comunican rápidamente a los consumidores de otros países.

En los acuerdos de colaboración, aunque el control se ceda a uno de los socios, ambos son responsables de los problemas. Por ejemplo, en la empresa conjunta de KFC en China, la responsabilidad por la presentación de todos los informes financieros a las autoridades chinas recayó en el socio chino. Sin embargo, China consideró a ambos socios responsables de evasión de impuestos como resultado de no haber declarado todos los ingresos percibidos.<sup>63</sup> Más aún, en empresas conjuntas y contratos de administración existen áreas indefinidas respecto a quién controla a los empleados. Además, los empleados pueden sentirse inquietos porque no saben quién está a cargo. Por ejemplo, en la empresa conjunta propuesta entre

Merrill Lynch, de Estados Unidos, y UFJ, de Japón, un alto ejecutivo japonés preguntó: "¿Quién se va a hacer cargo, un japonés, un estadounidense, o los dos?"<sup>64</sup>

Cuando ninguna empresa por sí sola tiene el control en un acuerdo de colaboración, la operación puede carecer de dirección. Al mismo tiempo, aunque un socio domine, debe tomar en cuenta los intereses de la otra empresa.

### CONTRIBUCIONES Y APROPIACIONES COMPARATIVAS

La capacidad de un socio para contribuir con tecnología, capital o algún otro activo puede disminuir con el paso del tiempo en comparación con la capacidad de su socio. Por ejemplo, en la empresa conjunta entre P&G y Phuong Dong Soap & Detergent en Vietnam, P&G deseaba expandirse, pero Phuong no contaba con los fondos para expandirse ni estaba dispuesto a permitir que P&G obtuviera una participación mayor en la propiedad.<sup>65</sup> (La figura 14.6 muestra cómo una empresa que tiene desempeño deficiente puede desear aliarse con otra que tiene buen desempeño.)

En otro caso, una empresa puede desear cambiar su enfoque estratégico. Por ejemplo, en el caso introductorio, informamos que una empresa conjunta entre Coca-Cola y P&G se disolvió porque los productos alimenticios asignados al acuerdo de la empresa conjunta dejaron de ser prioritarios para P&G. El socio débil puede ocasionar un retraso en el avance del acuerdo de colaboración, dando como resultado la disensión entre los socios.



### FIGURA 14.6 Por qué algunas empresas no se hacen las difíciles

Fuente: © Copyright Chris Wildt, Cartoonstock.com.



"¿Qué les parece esto:  
'Empresa soltera, casi  
solvente, busca relación con  
multinacional afín próspera?'"

Además, un socio puede sospechar que el otro está tomando más de la operación (en particular, en casos de activos basados en el conocimiento) que él. En casi todos los acuerdos de colaboración, existe el peligro de que un socio use los activos aportados por el otro, lo cual le permite convertirse en un competidor. (Quizá la única excepción serían los proyectos llave en mano para construir infraestructura.) De hecho, existen muchos ejemplos de empresas que continúan por su cuenta después de que ya no necesitan a su socio, sobre todo si el propósito de la colaboración es obtener conocimiento.

Asimismo, las contribuciones importantes de un socio a otro pueden cambiar con el transcurso del tiempo. Por ejemplo, en las economías en transición, la importancia de las contribuciones de los inversionistas extranjeros en empresas conjuntas con compañías locales cambia de marketing a conocimiento a medida que las economías en transición adquieren experiencia.<sup>66</sup> Por último, es difícil que las empresas que compiten de frente dentro de sus líneas de negocios principales en algunos mercados cooperen plenamente en la misma línea de negocios básica en otro mercado. En el caso de las empresas conjuntas, ambos socios pueden lograr ganancias considerables cuando cada uno ofrece expansión de mercado y tecnología al otro.

## CHOQUES CULTURALES

**Diferencias entre las culturas de los países** Debido a su nacionalidad, las empresas difieren en la manera como evalúan el éxito de sus operaciones. Por ejemplo, las estadounidenses tienden a evaluar el desempeño con base en las utilidades, la participación en el mercado y algunos beneficios financieros específicos. Las empresas japonesas lo evalúan principalmente con respecto a la ayuda que proporciona una operación para desarrollar posición estratégica, sobre todo mejorando sus destrezas. Las empresas europeas se basan más en un equilibrio entre la rentabilidad y el logro de objetivos sociales.<sup>67</sup> Estas diferencias pueden significar que un socio se sienta satisfecho, en tanto que el otro no. Anheuser-Busch atribuyó la ruptura de su empresa conjunta con Modelo (empresa mexicana) al hecho de que Modelo era dirigida como un negocio familiar y se negaba a compartir el control.<sup>68</sup>

Por último, a algunas empresas no les gusta colaborar con organizaciones que tienen culturas muy diferentes. A pesar de estos problemas potenciales, las empresas estratégicas de países culturalmente distantes pueden sobrevivir porque los socios aprenden a tratar con gerentes de culturas diferentes.<sup>69</sup>

**Diferencias en culturas corporativas** Además de la cultura nacional, las diferencias en las culturas corporativas también pueden crear problemas en las empresas conjuntas. Por ejemplo, una empresa puede estar acostumbrada a promover a los gerentes dentro de la organización, en tanto que la otra incluye en la búsqueda a candidatos externos. Una empresa puede aplicar un estilo de administración participativa y la otra puede tener un estilo autoritario. Una puede ser emprendedora, en tanto que la otra evita el riesgo. Por esta razón, muchas compañías crean empresas conjuntas sólo después de haber tenido experiencias positivas de largo plazo con la otra como resultado de contratos de distribución, licencias u otros acuerdos contractuales. Sin embargo, como ocurre con el matrimonio, una relación positiva anterior entre dos empresas no garantiza que los socios se acoplen bien en una empresa conjunta.<sup>70</sup> La compatibilidad de las culturas corporativas también es importante para afianzar las relaciones.

## Administración de acuerdos extranjeros

Si la colaboración puede lograr mejor los objetivos estratégicos de la empresa que “operar de manera autónoma”, ésta debe descartar tomar responsabilidades por sí misma. Sin embargo, a medida que el acuerdo evoluciona, los socios deberán reevaluar ciertas decisiones. Por ejemplo, la base de recursos de una empresa puede cambiar en comparación con la de otras empresas y hacer que la colaboración sea más o menos ventajosa.

Además, el entorno externo cambia. Puede ser que cierta localización se vuelva económicamente riesgosa o que el gobierno anfitrión prohíba la propiedad extranjera en áreas donde la asociación querría efectuar negocios en el futuro. Debido a estos cambios, una empresa necesita revalorar continuamente la concordancia entre la colaboración y su estrategia. Por

La evolución a un modo de operación diferente puede:

- Ser resultado de la experiencia.
- Requerir gastos de liquidación costosos.
- Crear tensiones organizacionales.

**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

En el capítulo 2, al hablar de las numerosas maneras en que las “Influencias del comportamiento” pueden afectar las relaciones en los **negocios internacionales**, observamos que existen diferencias sustanciales en el grado de *confianza* que la gente de diferentes **culturas** otorga a otros. Procedimos a explicar que cuando el nivel de confianza es alto, los gerentes tienden a dedicar más tiempo a centrarse en los aspectos operativos y menos a preocuparse por el más mínimo detalle. Como es lógico, el costo de hacer negocios tiende a ser menor.

tanto, es probable que una empresa use varios modos de operación simultáneamente debido a sus propias capacidades, los productos específicos de que se trate y las características de cada mercado extranjero.

Ahora, analizaremos cómo las empresas cambian sus formas de operación, cómo pueden encontrar socios potenciales y negociar con ellos y cómo necesitan evaluar el desempeño de los acuerdos de colaboración.

**DINÁMICA DE LOS ACUERDOS DE COLABORACIÓN**

Las capacidades de las empresas en relación con localizaciones específicas pueden cambiar con el paso del tiempo e influir en la forma de las operaciones que emprenden. La colaboración con una empresa local ofrece la oportunidad de aprender del socio, permitiendo a la empresa asumir con confianza un compromiso más profundo. Sin embargo, el costo de cambiar de una forma a otra (por ejemplo, de un contrato de licencia a instalaciones de propiedad total) puede ser muy alto debido a la necesidad de adquirir experiencia y al posible pago de gastos de liquidación a otra empresa.

**Atractivo del país y opciones de operación** La figura 14.7 ilustra un tipo de matriz que relaciona el atractivo del país con las formas de operación. La empresa debe asumir un nivel más alto de compromiso, como en el caso de operaciones de propiedad total, en los países que aparecen en la esquina superior izquierda de la matriz, porque esos países no sólo son muy atractivos, sino que también se ajustan a las capacidades de las empresas.

En la esquina superior derecha, el atractivo del país también es alto, pero la posición competitiva de la empresa es débil en esos mercados, quizá porque carece del conocimiento

**FIGURA 14.7 Matriz de atractivo del país y fortaleza de la empresa**

En un escenario determinado, un país situado en la esquina superior izquierda puede ser el lugar más atractivo para que una empresa establezca operaciones. ¿Por qué? Porque su mercado se adapta bien a la mayor fortaleza competitiva de la empresa y, por tanto, al nivel más alto de compromiso (por ejemplo, el establecimiento de una subsidiaria de propiedad total). Un país situado en la esquina superior derecha también ofrece un mercado atractivo, pero presenta problemas para una empresa cuyas fortalezas competitivas no coinciden del todo con la oportunidad (quizá porque no tiene experiencia en ese mercado en particular). No tiene que dejar pasar la oportunidad, pero probablemente sea preferible una empresa conjunta o alguna otra forma de operación en colaboración. Por último, observe que como todo está sujeto a cambios, tanto las capacidades de la empresa como las características del mercado de un país, las empresas tratan de ser dinámicas en la forma de abordar los posibles modos de operación.



para operar en ellos. Si el costo no es demasiado elevado, la empresa podría intentar adquirir mayor dominio en esos mercados asociándose con otra compañía cuyos activos sean complementarios.

La empresa podría realizar desinversiones en países situados en la esquina inferior derecha o “cosechar”, es decir, retirar todo el efectivo posible que podría generar y, al mismo tiempo, no reponer las instalaciones depreciadas. También podría celebrar acuerdos sin participación accionaria para generar algunos ingresos sin necesidad de realizar desembolsos de inversión. En otras áreas, la empresa debe analizar las situaciones caso por caso para decidir qué método seguir. Éstas son áreas marginales que requieren juicios específicos.

Aunque este tipo de matriz puede servir para guiar la toma de decisiones, los gerentes deben usarla con precaución. En primer lugar, a menudo es difícil separar el atractivo de un país de la posición de la empresa. En otras palabras, el país puede parecer atractivo debido a la compatibilidad de la empresa con él. En segundo término, algunas de las medidas recomendadas muestran una actitud derrotista hacia la posición competitiva de la empresa. Sencillamente hay muchos ejemplos de empresas que adquirieron fortaleza competitiva en mercados que otros competidores habían dominado o que crearon posiciones rentables sin ser el líder competitivo.

**Condiciones cambiantes** Se puede crear tensión internamente a medida que las operaciones internacionales de una empresa cambian y crecen, debido a que ciertas personas pueden adquirir o perder responsabilidades cuando cambian las posiciones de control. Por ejemplo, al pasar de exportar a producir en el extranjero se puede reducir el tamaño de una división de productos nacionales. Diversos centros que generan utilidades pueden percibir que tienen derecho a vender en un país donde la empresa está a punto de ingresar. El personal jurídico, técnico y de marketing puede tener perspectivas totalmente distintas sobre los contratos. En estas circunstancias, puede funcionar un enfoque de equipo para evaluar las decisiones y el desempeño. La empresa también debe desarrollar mecanismos para evaluar el desempeño, separando lo que el personal puede y no puede controlar en los diferentes centros de utilidades.

Al mismo tiempo, existen pruebas que indican que conforme las empresas participan en más acuerdos de colaboración, obtienen de ellos un mejor desempeño.<sup>71</sup> Sin embargo, el desempeño superior se asocia más con el uso de tipos similares de colaboración de un lugar a otro.<sup>72</sup> En esencia, pueden elegir mejor a sus socios y aprenden a lograr mayores sinergias entre sus socios y sus propias operaciones. Al mismo tiempo, la manera de administrar con eficacia las alianzas ha sufrido cambios sustantivos; por tanto, el conocimiento adquirido de la operación en un mercado puede depreciarse con el transcurso del tiempo.<sup>73</sup>

## BÚSQUEDA DE SOCIOS COMPATIBLES

Una empresa puede buscar un socio para sus operaciones extranjeras o reaccionar a la propuesta de otra empresa para que colabore con ella. En cualquiera de los dos casos, es necesario evaluar al socio potencial no sólo por los recursos que podría proporcionar, sino también por su motivación y disposición a cooperar.

Una empresa puede identificar a socios potenciales revisando revistas especializadas, asistiendo a conferencias técnicas y estableciendo vínculos con instituciones académicas. También puede encontrar socios mediante la participación en actividades sociales. Después de que una empresa establece contacto y se relaciona con los gerentes de una empresa local, dichos gerentes pueden presentarla a gerentes de otras empresas.<sup>74</sup> Una empresa puede aumentar su propia visibilidad participando en ferias comerciales, distribuyendo folletos y estableciendo contactos en el lugar de la posible colaboración, aumentando así la probabilidad de que la empresa sea considerada como socio por otras compañías.

La capacidad comprobada para manejar tipos similares de colaboración es un requisito profesional clave. Gracias a una buena trayectoria, un socio puede basarse más en la confianza que en otros mecanismos de control costosos para tener la seguridad de que sus intereses no sean usurpados. Una vez dentro del acuerdo de colaboración, los socios también tienen la posibilidad de fomentar la confianza mediante sus acciones en el acuerdo de colabo-



ración.<sup>75</sup> No obstante, cada empresa debe empezar en algún punto. Sin una trayectoria comprobada, es posible que la empresa tenga que negociar más duro con un posible socio y hacer más concesiones.

## NEGOCIACIÓN DEL ACUERDO

El valor de muchas tecnologías disminuiría si se usaran o conocieran ampliamente. Históricamente, los contratos han incluido cláusulas para que el beneficiario no divulgue esta información. Además, algunos vendedores han conservado la propiedad y la producción de componentes específicos con el fin de que los beneficiarios no tengan pleno conocimiento del producto ni la capacidad de producir una copia exacta.

Con frecuencia, una empresa desea vender técnicas que aún no ha usado comercialmente. Un comprador se muestra renuente a comprar algo que todavía no ha evaluado, pero el vendedor que muestra el trabajo en proceso al posible comprador se arriesga a divulgar la tecnología. Se ha vuelto común establecer acuerdos previos que protegen a todas las partes.

Otra área polémica de negociación es el secreto que rodea a los términos financieros de los acuerdos. Por ejemplo, en algunos países, las oficinas gubernamentales deben aprobar los contratos de licencias. A veces, estas autoridades consultan a sus homólogos de otros países con respecto a acuerdos similares para mejorar su posición de negociación con las EMN. Muchas EMN objetan este procedimiento porque consideran que los términos del contrato entre dos empresas son información confidencial que tiene importancia competitiva, y que las condiciones del mercado generalmente dictan la necesidad de términos muy diferentes en distintos países.

## REDACCIÓN DEL CONTRATO

Al transferir activos a una empresa conjunta o derechos de propiedad intangible a otra empresa en un acuerdo de licencia, una empresa pierde indudablemente cierto control sobre el activo o la propiedad intangible. Muchos problemas potenciales se presentan por esta falta de control y deben preverse en el acuerdo original. Al mismo tiempo, es preciso establecer armonía y buen entendimiento con los socios para que sea el sentido común, más que el contrato, lo que rija la colaboración.<sup>76</sup>

**Algunos aspectos específicos** Aunque es imposible prever todos los puntos de desacuerdo en el futuro e incluirlos en un contrato, las cláusulas deben cubrir los siguientes aspectos:

- Cómo terminar el acuerdo si las partes no se apegan a las directrices.
- Los métodos que se seguirán para evaluar la calidad.
- Las limitaciones geográficas que deben imponerse al uso del activo.
- Qué empresa administrará qué partes de la operación descrita en el acuerdo.
- Cuáles serán los compromisos futuros de cada empresa.
- Cómo cada empresa comprará, venderá o utilizará los activos intangibles que resulten del acuerdo de colaboración.

Los contratos deben especificarse en detalle, ya que si los tribunales deben dictaminar sobre los desacuerdos, ambas partes deberán estar preparadas para perder algo en la resolución. La terminación de los contratos y la resolución formal de las disputas son costosos y problemáticos. De ser posible, es mucho mejor para las partes resolver los desacuerdos entre ellas.

La capacidad para entablar una buena relación con la gerencia de otra empresa es un aspecto importante que se debe considerar al elegir un socio. Al mismo tiempo, la cultura nacional, en términos de la confianza, influye en cuánto desea abarcar un socio en un contrato. Por tanto, si se reúnen partes que proceden de culturas con niveles se-

En los acuerdos tecnológicos:

- El vendedor no desea proporcionar información sin la garantía del pago.
- El comprador no desea pagar sin evaluar la información.

mejantes de confianza, existen más probabilidades de que lleguen a coincidir sobre lo que debe incorporarse en un acuerdo contractual detallado y lo que debe dejarse a la confianza.<sup>77</sup>

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La gerencia también debe calcular las ventas potenciales, determinar si el acuerdo cumple con las normas de calidad y evaluar los requisitos de servicio para verificar si la otra empresa está realizando un trabajo adecuado. Se deben establecer objetivos mutuos para que ambas partes entiendan lo que se espera y las expectativas se deben especificar con claridad en el contrato.

Además de la evaluación continua del desempeño del socio en los acuerdos de colaboración, la empresa también necesita evaluar periódicamente si el tipo de colaboración debe cambiar. Por ejemplo, una empresa conjunta puede reemplazar a un contrato de licencia. En algunos casos, aunque un socio esté haciendo lo que se esperaba de él, la empresa debe evaluar si esa colaboración ya no conviene a sus intereses. Por ejemplo, la empresa podría decidir que desea una IED de propiedad total para tener mayor libertad.

Al colaborar con otra empresa, los gerentes deben:

- Seguir vigilando el desempeño.
- Evaluar si deben asumir el control de las operaciones.

## UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

### Por qué la innovación genera colaboración

Hace medio siglo, John Kenneth Galbraith escribió que la era de los inventos baratos había terminado y “debido a que el desarrollo es costoso, se infiere que puede ser llevado a cabo sólo por una empresa que cuente con los suficientes recursos asociados con el tamaño considerable”.<sup>78</sup> Esta declaración parece profética en cuanto a los miles de millones de dólares de inversión que se necesitan para llevar un nuevo avión comercial al mercado, disminuir el índice de mortalidad por enfermedades, desarrollar defensas contra países hostiles y terroristas, protegerse de los intrusos del ciberespacio y comercializar sustitutos energéticos del petróleo.

Más aún, los mercados deben ser realmente globales si se desea recuperar los altos costos del desarrollo. Las sumas que las empresas necesitan para desarrollar y comercializar estos nuevos inventos están fuera del alcance de la mayoría de las empresas que operan de manera independiente. Por supuesto, las empresas podrían volverse incluso más grandes por medio del crecimiento internacional o de fusiones y adquisiciones. Aunque hemos visto algunos ejemplos de dicho crecimiento, los gobiernos han establecido límites debido a preocupaciones antimonopólicas.

Además, las empresas se dan cuenta de que el costo de integrar una empresa fusionada o adquirida puede ser muy alto. Por lo tanto, los acuerdos de colaboración se volverán todavía más importantes en el futuro. Es muy probable que estos acuerdos impliquen vínculos tanto verticales como horizontales entre empresas de muchas industrias en numerosos países. No obstante, existen algunos indicios de que los acuerdos de colaboración reducen la velocidad de la innovación.<sup>79</sup> Por tanto, las grandes empresas que tienen recursos para operar por su cuenta pueden tener ventajas sobre las empresas pequeñas que no cuentan con ellos.

Aunque el desarrollo de productos requiere grandes cantidades de dinero, la mayoría de estos desarrollos son mucho más modestos. Aun así, ninguna empresa tiene todos los recursos relacionados con el producto y el mercado para operar de manera independiente en todas partes del mundo, sobre todo si las diferencias nacionales dictan cambios operativos de un país a otro. Estas situaciones plantean oportunidades para las alianzas que utilizan recursos complementarios de diferentes empresas.

Los acuerdos de colaboración plantean oportunidades y problemas conforme las empresas se desplazan simultáneamente a nuevos países y establecen acuerdos contractuales con nuevas empresas. Por ejemplo, las colaboraciones deben superar diferencias en varias áreas:

- Las culturas de los países que pueden hacer que los socios obtengan y evalúen la información de manera diferente.
- Las diferencias nacionales en las políticas gubernamentales, las instituciones y las estructuras industriales que impiden a las empresas operar como preferirían hacerlo.
- Las culturas corporativas que influyen en las ideologías, así como en los valores en los que se basan las prácticas de la empresa y que dificultan las relaciones entre empresas.
- Las diferentes direcciones estratégicas que surgen de los intereses de los socios y que ocasionan que las empresas difieran en sus objetivos y contribuciones.
- Los distintos estilos de administración y estructuras organizacionales que hacen que las interacciones de los socios sean ineficaces.<sup>80</sup>

Cuantos más socios integren una alianza, más complejos serán los procesos de control y toma de decisiones. ■



## Despegue de las alianzas entre líneas de aviación

El mapa 14.2 muestra las 20 aerolíneas más importantes del mundo y los países donde se localizan sus oficinas generales.<sup>81</sup> La mayoría de ellas tienen o han anunciado alianzas en las que combinarán rutas, ventas, servicios de terminales aéreas y programas de viajero frecuente. Por ejemplo, en 2006, Air Canada, Air New Zealand, All Nippon Airways (ANA), Asiana, Austrian Airlines, bmi, LOT, Lufthansa, Scandinavian Airlines Systems (SAS), Singapore Airlines, South African Airways, Spanair, Swissair, TAP Portugal, Thai Airlines, United Airlines y US Airways integraban la Star Alliance.

Además, muchas aerolíneas tienen propiedad en otras líneas aéreas. Por ejemplo, KLM de Holanda tiene la propiedad parcial de Northwest Airlines en Estados Unidos y Alitalia en Italia, Singapore Airlines posee el 49 por ciento de Virgin Airlines en el Reino Unido. KLM y Air France se han fusionado, aunque mantienen identidades separadas.

### Factores en los acuerdos de la industria

Estas alianzas han eliminado las diferencias competitivas entre las principales líneas aéreas internacionales. Sin embargo, la industria de la aviación comercial es única en el sentido de que la necesidad de establecer acuerdos de colaboración ha sido importante casi desde el inicio de los viajes aéreos internacionales a causa de factores de regulación, costo y competencia. En años recientes, esta necesidad ha aumentado por el desempeño deficiente de las utilidades de las líneas de aviación, debido en parte a la economía global deprimida, los altos precios del petróleo y la preocupación por el terrorismo internacional.

### Factores de regulación

Los países siempre han visto a las líneas aéreas como parte de una industria esencial en la que desean que el servicio nacional esté controlado por empresas de propiedad nacional. Por ejemplo, Estados Unidos otorga a las líneas aéreas estadounidenses el derecho de transportar a todos los pasajeros entre sitios nacionales y limita la propiedad extranjera de las líneas aéreas estadounidenses a 25 por ciento de las acciones con derecho a voto y a 49 por ciento de la propiedad total.

Muchos países han garantizado el control nacional por medio de la propiedad gubernamental, total o parcial, de las líneas aéreas. Un informe de 2005 emitido por la Cámara de Comercio Internacional mostró que en estudio realizado de 150 líneas aéreas del mundo, 70 eran de propiedad gubernamental mayoritaria y sólo 60 no tenían acciones de propiedad estatal. Muchas líneas aéreas de propiedad gubernamental son monopolios en sus mercados nacionales y muchas pierden dinero, pero reciben subsidios gubernamentales.

**Lo que los gobiernos pueden regular** Los gobiernos protegen también a las líneas aéreas regulando estas actividades:

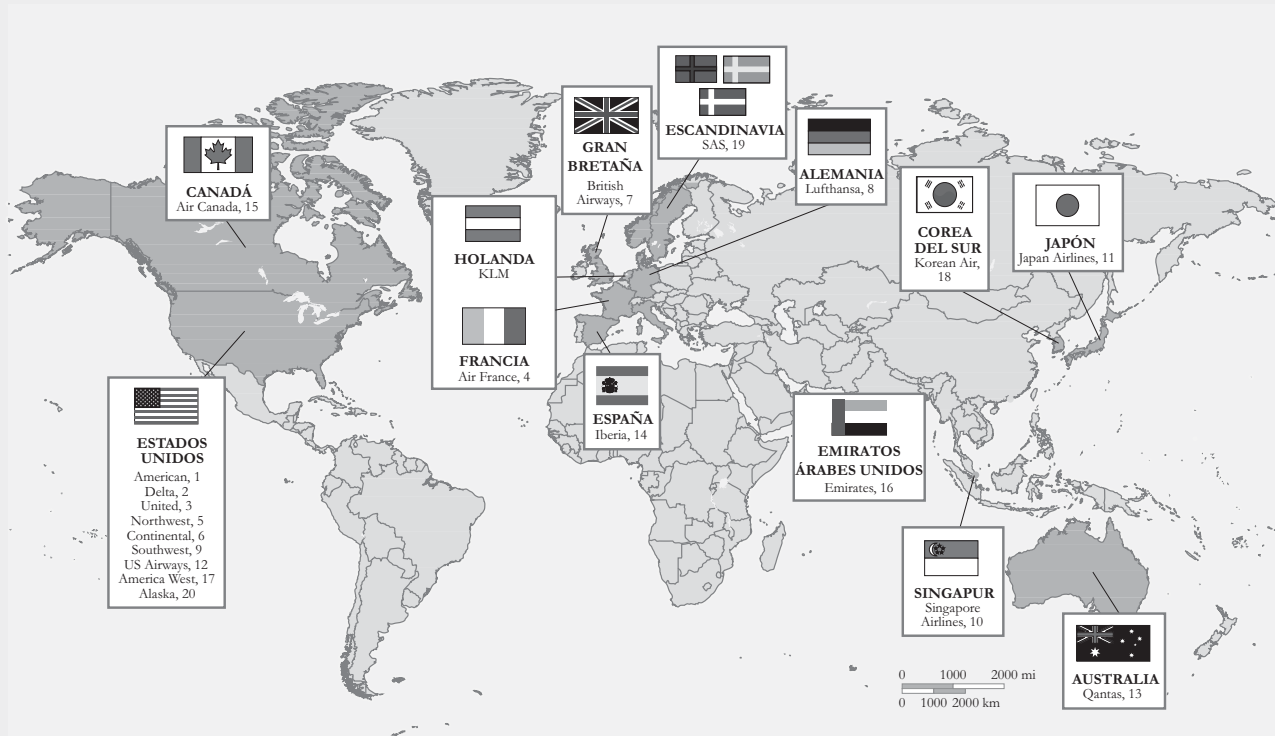
- Qué líneas aéreas extranjeras tienen derechos de aterrizaje.
- Qué aeropuertos y aviones pueden usar las líneas aéreas.
- La frecuencia de los vuelos.
- Si las líneas aéreas extranjeras pueden volar más allá del país; por ejemplo, el gobierno japonés restringió los vuelos de United de Estados Unidos a Japón y de ahí a Australia.
- Privilegios de sobrevuelo.
- Las tarifas que pueden cobrar.

Los países acuerdan las restricciones y los derechos por medio de tratados, generalmente para dar el mismo trato a las líneas aéreas de todos los países. La Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA, por sus siglas en inglés) reúne a casi todas las aerolíneas del mundo. Dado el grado de propiedad gubernamental en las líneas aéreas, la mayor parte de los socios son gobiernos. En la actualidad, el interés principal de IATA son las normas de seguridad globales. No obstante, en ocasiones, ha restringido la competencia en rutas al exigir tarifas uniformes, servicio de alimentos e indemnizaciones de equipaje.

**MAPA 14.2 Las principales líneas aéreas de transporte de pasajeros**

Las clasificaciones se basan en el número de pasajeros transportados por milla o kilómetro (RPM y RPK), pero otros criterios pueden incluir las utilidades de operación, las utilidades netas, los ingresos de operación y el tamaño de la flotilla. Como es de esperar, diferentes criterios producen clasificaciones distintas. RPM es un acrónimo en inglés que significa *ingresos por pasajero por milla*: si una línea aérea transporta 100 pasajeros en 1,000 millas, registra 100,000 RPM. RPK es la misma medida, pero en kilómetros.

Fuente: "Top 20 Largest Airlines in Terms of RPKs/RPMs", Airlines.net, en www.airlines.net (se ingresó a la página el 20 de agosto de 2007). Información basada en las operaciones de 2005.



**Por qué los gobiernos protegen a las líneas aéreas** Cinco factores influyen en la protección gubernamental de las líneas aéreas:

1. Los países creen que pueden ahorrar dinero si mantienen fuerzas aéreas pequeñas y dependen de las líneas aéreas nacionales en épocas de necesidades extraordinarias de transporte aéreo. Por ejemplo, el gobierno de Estados Unidos utilizó las líneas aéreas comerciales estadounidenses para transportar tropas a Irak.
2. En los primeros años de la aviación, las líneas aéreas recibieron fuertes subsidios para que transportaran el correo al extranjero; además, los gobiernos deseaban apoyar a sus empresas en ciernes más que a las extranjeras. Este argumento ha cambiado un poco porque los subsidios para apoyar al correo ya no son muy importantes a nivel internacional. Por ejemplo, los ingresos obtenidos por el transporte de correo representan menos de 0.5 por ciento de los ingresos de las líneas aéreas estadounidenses.
3. La opinión pública apoya el gasto doméstico, sobre todo en los viajes pagados por el gobierno. El público considera que el mantenimiento de las líneas aéreas nacionales y el requisito de que los empleados gubernamentales vuelen en esas líneas aéreas ahorran divisas. (Por ejemplo, cuando un residente estadounidense usa una línea aérea internacional, por decir, Air France, para ir de Nueva York a París, ésta es una importación de servicio para Estados Unidos.)
4. Las líneas aéreas son un orgullo nacional y los aviones (que ostentan sus banderas nacionales) simbolizan la soberanía y la competencia técnica de un país. Esta identificación nacional ha sido especialmente importante para los países en vías de desarrollo, cuyas líneas aéreas alguna vez fueron principalmente de propiedad extranjera. Por ejemplo, las líneas aéreas controladas anteriormente por PanAm en Brasil, Colombia, México, Panamá y Venezuela. Tan pronto como los países

adquirieron capacidad técnica y financiera, constituyeron líneas aéreas nacionales y prohibieron la propiedad extranjera.

5. Los países se preocupan de la protección de su espacio aéreo por razones de seguridad. Esta inquietud es menor hoy en día porque las líneas aéreas extranjeras sobrevuelan rutinariamente el territorio de un país para llegar a destinos tierra adentro, como los vuelos de British Air entre Londres y Denver. Además, los tratados de sobrevuelo son bastante comunes, incluso entre países que tienen relaciones hostiles. Por ejemplo, Cubana sobrevuela Estados Unidos en su ruta a Canadá y American Airlines sobrevuela Cuba en su ruta a América del Sur.

**Obstáculos para la expansión** Las actitudes y regulaciones nacionales no sólo dan origen a líneas aéreas nacionales independientes, sino que también limitan la expansión de las líneas aéreas a nivel internacional. Con algunas excepciones, las líneas aéreas extranjeras no pueden volar en rutas nacionales lucrativas en otros países. Por ejemplo, Lufthansa no puede competir en la ruta de Nueva York a Los Ángeles porque el gobierno de Estados Unidos sólo permite que líneas aéreas estadounidenses en esa ruta.

Las líneas aéreas tampoco pueden controlar fácilmente una red de vuelos en el extranjero que abastezca de pasajeros a sus vuelos internacionales. Por ejemplo, Air France no tiene vuelos nacionales en Estados Unidos que transporten pasajeros a Chicago para sus conexiones a París, pero American tiene muchos de esos vuelos. Sin embargo, Air France tiene ventaja en Francia, donde no pueden operar las líneas aéreas estadounidenses.

Por último, las líneas aéreas generalmente no pueden dar servicio a parejas de países extranjeros. United no puede volar entre Brasil y Portugal porque los gobiernos brasileño y portugués otorgan derechos de aterrizaje en estas rutas sólo a las líneas aéreas brasileñas y portuguesas. Para evitar estas restricciones, las líneas aéreas deben aliarse con las líneas de otros países.

Las líneas de aviación han tratado de establecer acuerdos de cooperación para complementar las estructuras y capacidades de sus rutas. La privatización ha sido un impulso reciente para formar alianzas. Por ejemplo, las aerolíneas privatizadas, como British Airways y Air Canada ya no pueden recurrir a sus gobiernos en busca de apoyo. En cambio, deben encontrar nuevos medios para ser competitivas a nivel internacional. De modo similar, la privatización en Europa Oriental y América Latina ha permitido a las líneas aéreas extranjeras participar en la propiedad de aerolíneas de los países de esas regiones. Además, la desregulación de la aviación comercial en Estados Unidos y la Unión Europea ha obligado a las líneas aéreas a encontrar nuevas formas para competir.

### Factores de costos

Ciertas líneas aéreas han dominado siempre ciertos aeropuertos internacionales. Han acumulado capacidades importantes en dichos aeropuertos, como los manejadores de equipaje y el equipo de manejo de equipaje. Compartir estas capacidades con otras líneas aéreas puede distribuir los costos. Por ejemplo, desde hace mucho tiempo, KLM ha manejado la documentación de pasajeros, el cargamento de equipaje y los servicios de mantenimiento de otras líneas aéreas en Ámsterdam.

Otros contratos cubren comúnmente el uso de terminales en los aeropuertos, el equipo de tierra, como los generadores, y los servicios de alimentos. En ocasiones, las líneas aéreas también se subarriendan aviones entre sí. Cuando hay poco tráfico en una ruta, las líneas aéreas establecen, a veces, acuerdos de mercado para volar en días alternos, o pueden acordar compartir el servicio en el mismo avión, el cual tiene entonces una designación de vuelo doble.

El alto costo del mantenimiento y los sistemas de reservaciones ha dado origen a la constitución de empresas conjuntas. Swissair, Lufthansa y Guinness Peat Aviation son socios en un centro de mantenimiento en Irlanda. United, British Airways, US Airways, Swissair, Alitalia y Air Canada comparten la propiedad de Covia, la cual opera y entrega el sistema de reservaciones Apollo. United, US Airways, British Air, Alitalia, Swissair, KLM, Olympic, Austrian Airlines, AerLingus, Sabena y TAP Air Portugal fundaron otro sistema de reservaciones, denominado Galileo.

### Factores competitivos

Varias líneas aéreas han establecido acuerdos de marketing para complementar las estructuras de sus rutas. Por ejemplo, Northwest maneja las operaciones de KLM en sus instalaciones de Detroit y una gran parte del tráfico de KLM de Detroit a Holanda proviene de las conexiones de Northwest. El uso conjunto de instalaciones en las alianzas puede ser la oleada del futuro, porque es casi imposible agregar terminales a los grandes aeropuertos y las líneas aéreas existentes ya son dueñas de todas las puertas de embarque.

Un problema derivado de estos acuerdos de marketing es que las conexiones de una línea aérea a otra aparecen como códigos de ruta independientes en los sistemas de reservaciones. Estos códigos aparecen al final de las pantallas de los agentes de viajes y éstos acostumbran recomendar los primeros vuelos programados que ven. Además, cuando los pasajeros se dan cuenta de que deben cambiar de línea aérea, se preocupan de tener que hacer esas conexiones a través de grandes distancias en terminales aéreas cada vez más grandes.

Este factor de preocupación coloca a las conexiones entre dos aerolíneas diferentes en desventaja con las conexiones en la misma línea aérea. Cuando KLM adquirió una participación en la propiedad de Northwest, las dos líneas aéreas lograron conseguir los mismos códigos de ruta en sus vuelos de conexión. Los mostradores de venta de boletos de Northwest presentan también el logotipo de KLM. La alianza permite que Northwest dé servicio a 80 ciudades europeas. Las dos líneas aéreas se han aproximado tanto como ha sido posible a una fusión, sin serlo en realidad.

## Administración de las alianzas

Un problema derivado de la proliferación de alianzas es que las relaciones están tan entrelazadas entre tantas líneas aéreas que es difícil determinar si las empresas están cooperando, compitiendo o coludiéndose. La administración puede tener dificultades para cooperar, por ejemplo, en los acuerdos de mantenimiento conjunto y, al mismo tiempo, tratar de competir directamente en algunas rutas.

Las restricciones gubernamentales para impedir las fusiones totales entre líneas aéreas de diferentes países pueden ser una ventaja en ciertos sentidos porque las culturas corporativas y nacionales son difíciles de empatar. Por ejemplo, los pilotos de Air Canada están sindicalizados, pero los de Continental no. Los analistas concluyen que el problema de combinar sindicatos después de que PanAm adquirió a National fue una de las causas principales de la desaparición final de PanAm.

Otras cosas sencillamente no encajan bien en las alianzas. En el acuerdo hoy extinto que mantenían US Airways y British Airways, British Airways tenía conexiones importantes de Londres a Europa y Asia. Pero la fortaleza de US Airways estaba en el Aeropuerto LaGuardia de Nueva York, que es exclusivamente nacional, por lo que la mayoría de los pasajeros tenían que cambiar de aeropuerto. Cuando Northwest y KLM se aliaron, se esperaba que KLM ayudara a Northwest a mejorar el servicio; sin embargo, las organizaciones no pudieron trabajar bien en ese esfuerzo porque los empleados de Northwest, firmemente afianzados en sus puestos, no quisieron cooperar. ■

## PREGUNTAS

1. Analice una pregunta planteada por el gerente de estrategia de rutas de American Airlines: “¿Por qué una línea aérea no puede dar servicio en cualquier parte del mundo demostrando simplemente que puede y está dispuesta a cumplir con las leyes laborales y mercantiles del país anfitrión?”
2. El presidente de Japan Airlines ha argumentado que las líneas aéreas estadounidenses realizan dumping en servicios aéreos en las rutas entre Estados Unidos y Europa, lo que significa que están vendiendo por debajo del costo debido al dinero que están perdiendo. ¿Deben los gobiernos fijar precios de tal manera que las líneas aéreas ganen dinero en las rutas?
3. ¿Cuáles serían las consecuencias si unas cuantas líneas aéreas grandes o redes dominaran el servicio aéreo global?
4. Algunas líneas aéreas, como Southwest y Alaska Air, han sobrevivido como participantes de nichos sin operar a nivel internacional ni establecer alianzas con líneas aéreas internacionales. ¿Pueden seguir con esta estrategia?

## RESUMEN

- Vender en el extranjero mediante la exportación de la producción nacional puede no ser ventajoso debido a los costos de producción más bajos en el exterior, los costos de transporte elevados, la necesidad de modificar los productos de manera considerable, las barreras proteccionistas, la falta de capacidad interna y las preferencias de los consumidores en cuanto a comprar productos de países específicos.
- Las empresas prefieren a menudo operar con inversión extranjera directa, en especial de propiedad total, porque tales operaciones pueden reducir los costos, aminorar la posibilidad de que aparezcan competidores y les dan libertad para seguir estrategias globales.



- Algunas ventajas de los acuerdos de colaboración, ya sea que la empresa opere a nivel nacional o internacional, son distribuir y reducir los costos, permitir a la empresa especializarse en sus competencias principales, evitar cierta competencia, conseguir vínculos verticales y horizontales y aprender de otras empresas.
- Algunos motivos de los acuerdos de colaboración que son específicos de las operaciones internacionales son adquirir activos relacionados con la localización, superar las restricciones legales, diversificarse entre países y reducir al mínimo la exposición en ambientes de riesgo.
- Las formas de las operaciones extranjeras difieren en la cantidad de recursos que una empresa compromete y la proporción de esos recursos que se invierten en el país de origen en relación con los que se comprometen en el extranjero. Los acuerdos de colaboración reducen el compromiso de la empresa.
- Aunque el tipo de acuerdo de colaboración que una empresa elige debe concordar con sus objetivos estratégicos, la selección implica a menudo el sacrificio de algunos objetivos para lograr otros.
- La licencia consiste en otorgar a otra empresa el uso de algunos derechos, como patentes, derechos de autor o marcas comerciales, generalmente a cambio del pago de regalías. Es un medio para establecer la producción en el extranjero y alcanzar mercados internacionales que puede reducir los desembolsos de capital, impide el uso gratuito de activos por otras empresas y permite recibir a cambio los activos de otras empresas y obtener ingresos de algunos mercados donde no es posible exportar ni invertir.
- Las franquicias difieren de las licencias en que la concesión del uso de un bien intangible (generalmente una marca comercial) es un activo esencial para el negocio del franquiciatario y el concedente de la franquicia proporciona asistencia a la operación del negocio en forma continua.
- Los contratos de administración son un mecanismo para obtener ingresos de la administración de una operación extranjera que requieren desembolso mínimo de capital.
- Los proyectos llave en mano son contratos para la construcción de las instalaciones operativas de otra empresa. Estos proyectos han sido grandes y diversos, y requieren destrezas y capacidades especializadas para tratar con autoridades gubernamentales de alto nivel.
- Las empresas conjuntas son un tipo especial de acuerdo de colaboración en el que dos o más organizaciones participan en la propiedad de la empresa. Hay varias combinaciones de propietarios, que incluyen a gobiernos locales y empresas privadas, y a dos o más empresas del mismo país o de diferentes países.
- Las alianzas de participación accionaria ocurren cuando una empresa toma una posición de propiedad en la empresa con la que mantiene un acuerdo de colaboración con el fin de consolidar este acuerdo.
- Un motivo común de las operaciones de propiedad conjunta es aprovechar los recursos complementarios que tienen a su disposición.
- En los acuerdos de colaboración se presentan problemas porque los socios atribuyen diferentes grados de importancia a la empresa y tienen distintos objetivos para ésta, descubren que el acuerdo de propiedad compartida es difícil de controlar, se preocupan de que su socio invierta muy poco o tome demasiado de la operación, y se malinterpretan uno a otro debido a las diferencias en las culturas de sus países o empresas.
- Contratar externamente la administración de los negocios en el extranjero de una empresa no anula la responsabilidad que tiene la gerencia de garantizar que los recursos de la empresa estén funcionando. La gerencia necesita evaluar constantemente el trabajo de la otra compañía.
- Las empresas pueden usar diferentes tipos de acuerdos de colaboración en sus operaciones en distintos países o para productos diferentes. Conforme aumenta la diversidad, la coordinación y administración de las operaciones extranjeras se vuelven más complejas.

## TÉRMINOS CLAVE

alianza de participación en la propiedad accionaria (p. 549)  
consorcio (p. 548)

internalización (p. 535)  
teoría de apropiación (p. 535)

visión basada en los recursos (de la empresa) (p. 539)

## NOTAS FINALES

- 1 *Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes:* The Coca-Cola Company, "Around the World" (2007), at [www.thecoca-colacompany.com/ourcompany/aroundworld.html](http://www.thecoca-colacompany.com/ourcompany/aroundworld.html) (se ingresó a la página el 3 de julio de 2007); Andrew Martin, "Does Coke Need a Refill?" *New York Times*, 27 de mayo de 2007: Sec. 3, 1+; Leo Paul Dana, "Turkish Coca-Cola", *British Food Journal* 101:5/6 (1999): 468; "Coca-Cola Dome-Sasol Management Contract Renewed", en [www.thebeexhibitions.co.za/press5.htm](http://www.thebeexhibitions.co.za/press5.htm) (se ingresó a la página el 3 de julio de 2007); Sara Yin, "Coca-Cola Opens Concept Store", *Media*, 1 de diciembre de 2006: 2; "Coca-Cola, Danone Create Joint Venture to Sell Bottled Water", *Wall Street Journal*, 18 de junio de 2002: C18; "Coca-Cola, Nestlé Narrow Joint Venture", *Beverage Industry* 98:4 (2007): 6; Drake Weisert, "Coca-Cola in China: Quenching the Thirst of a Billion", *China Business Review* (julio-agosto de 2001), en [www.chinabusinessreview.com/public/0107/weisert.html](http://www.chinabusinessreview.com/public/0107/weisert.html); Kevin Parker, "ERP and SOA at the Coca-Cola Company", *Manufacturing Business Technology* 25:5 (2007): 2; Betsy McKay, "Smaller Brands Hitch Brands with Coke Distributors", *Wall Street Journal*, 29 de enero de 2007: B1; Betsy McKay, "More Fizz", *Wall Street Journal*, 1 de junio de 2007: A1+; *Coca-Cola 2006 Annual Report*.
- 2 Hugh Pope, "Ford Forges Ahead with Turkey Plans", *Wall Street Journal*, 24 de julio de 2000: A17+.
- 3 John Griffiths, "VW May Build Beetle in Europe to Meet Demand", *Financial Times*, 11 de noviembre de 1998: 17.
- 4 Peter Marsh, "The World's Wash Day", *Financial Times*, 29 de abril de 2002: 6.
- 5 "Skoda Brings New Luxury Car, Octavia", *The Statesman* (India), 17 de noviembre de 2001, FT Asia Africa Intelligence Wire.
- 6 Aluf Benn, "Why Peace Doesn't Pay", *Foreign Policy* 124 (mayo-junio de 2001): 64-65.
- 7 Jill Gabrielle Klein, "Us versus Them, or Us versus Everyone? Delineating Consumer Aversion to Foreign Goods", *Journal of International Business Studies* 33:2 (2002): 345-63.
- 8 "Yes, You Can Help Our Balance of Payments", *The Daily Telegraph* (Sydney), 4 de junio de 2005: 5.
- 9 Lynda V. Mapes, "Food Fight Ensues over Labeling", *Seattle Times*, 25 de abril de 2002: A1; y Ken Leiser, "Toyota's Inroads with State Bypass 'Buy American' Law", 6 de marzo de 2002: A1.
- 10 John S. Hulland, "The Effects of Country-of-Brand and Brand Name on Product Evaluation and Consideration: A Cross-Country Comparison", *Consumer Behavior in Asia: Issues and Market Practice* (1999): 23-39.
- 11 *La teoría de la internalización*, o mantener control monopólico sobre cierta información u otros activos de propiedad exclusiva, se basa en el trabajo anterior sobre las imperfecciones del mercado que realizó Ronald H. Coase, "The Nature of the Firm", *Economica* 4 (1937): 386-405. Ha sido mencionada por escritores como M. Casson, "The Theory of Foreign Direct Investment", Ponencia para análisis No. 50 (Reading, UK: University of Reading International Investment and Business Studies, noviembre de 1980); Alan M. Rugman, *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets* (Nueva York: Columbia University Press, 1981); David J. Teece, "Transactions Cost Economics and the Multinational Enterprise", Berkeley Business School International Business Working Paper Series, No. IB-3, 1985; B. Kogut y U. Zander, "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation", *Journal of International Business Studies* 24:4 (1993): 625-45; y Peter W. Liesch y Gary A. Knight, "Information Internalization and Hurdle Rates in Small and Medium Enterprise Internationalization", *Journal of International Business Studies* 30:2 (1999): 383-96.
- 12 Eric M. Johnson, "Harnessing the Power of Partnerships", *Financial Times*, 8 de octubre de 2004: Mastering Innovation, 4.
- 13 Paul Marer y Vincent Mabert, "GE Acquires and Restructures Tungsram: The First Six Years (1990-1995)", *OECD, Trends and Policies in Privatization III:1* (Paris: OECD, 1996), pp. 149-85; y la revisión de 1999 sin publicar, "GE's Acquisition of Hungary's Tungsram".
- 14 James Mackintosh y Arkady Ostrovsky, "Partners Settle Lada Parts Dispute", *Financial Times*, 21 de febrero de 2006: 16.
- 15 Gary Gentile, "Hair Products", *Miami Herald*, 3 de septiembre de 2004: 4C.
- 16 Stephen Magee, "Information and the MNC: An Appropriability Theory of Direct Foreign Investment", en Jagdish N. Bhagwati, ed., *The New International Economic Order* (Cambridge, MA: MIT Press, 1977), pp. 317-40; C. W. Hill, L. P. Hwang, y W. C. Kim, "An Eclectic Theory of the Choice on International Entry Mode", *Strategic Management Journal* 11 (1990): 117-18; Ashish Arora y Andrea Fosfuri, "Wholly Owned Subsidiary versus Technology Licensing in the Worldwide Chemical Industry", *Journal of International Business Studies* 31:4 (2000): 555-72.
- 17 Peter Wonacott, "Global Aims of China's Car Makers Put Existing Ties at Risk", *Wall Street Journal*, 24 de agosto de 2004: B1+; Norihiko Shirouzu y Peter Wonacott, "People's Republic of Autos", *Wall Street Journal*, 18 de abril de 2005: B1+.
- 18 Andrew Taylor, "Overseas Groups Get on the UK Utility Map", *Financial Times*, 17 de junio de 2002: 4.
- 19 Anne-Wil Harzing, "Acquisitions versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry Modes", *Strategic Management Journal* 23:3 (2002): 211-27.
- 20 Jaideep Anand y Andrew Delios, "Absolute and Relative Resources as Determinants of International Acquisitions", *Strategic Management Journal* 23:2 (2002): 119-34.
- 21 Geoff Dyer, Francesco Guerrera, y Alexandra Harney, "Chinese Companies Make Plans to Join the Multinational Club", *Financial Times*, 23 de junio de 2005: 19.
- 22 Una de estas indicaciones es de un estudio realizado por Alan Gregory, que se menciona en Kate Burgess, "Acquisitions in US 'Disastrous' for British Companies", *Financial Times*, 11 de octubre de 2004: 18.
- 23 John Child, David Faulkner y Robert Pitethly, *The Management of International Acquisitions* (Oxford: Oxford University Press, 2001); Peter Martin, "A Clash of Corporate Cultures", *Financial Times*, 2-3 de junio de 2001: sección de fin de semana, xxiv.
- 24 Pierre Dussauge, Bernard Garrette y Will Mitchell, "Asymmetric Performance: The Market Share Impact of Scale and Link Alliances in the Global Auto Industry", *Strategic Management Journal* 25 (2004): 701-11.
- 25 A. L. Zacharakis, "Entrepreneurial Entry into Foreign Markets: A Transaction Cost Perspective", *Entrepreneurship Theory & Practice* 22: 2 (1998): 23-39; Rodney C. Shrader, "Collaboration and Performance in Foreign Markets: The Case of Young High-Technology Manufacturing Firms", *Academy of Management Journal* 44:1 (2001): 45-60.
- 26 Rahul Jacob, "Hong Kong Banks on New Disney Park for Boost", *Financial Times*, 31 de agosto de 2001, 6.
- 27 "New World Ready to Build Caribbean Fiber System", *Fiber-Optics News*, 26 de junio de 2000: 1.
- 28 Betsy McKay y Robert Frank, "Coke, Danone Discuss Joint Venture", *Wall Street Journal*, 17 de junio de 2002: B5.
- 29 John M. Connor, "Global Antitrust Prosecutions of Modern International Cartels", *Journal of Industry, Competition and Trade* 4:3 (2004): 239.
- 30 Peter Marsh, "Profile Duracell", *Financial Times*, 10 de mayo de 1999: 27.

- 31 Doug Cameron, "Manufacturing Enters a New Era", *Financial Times*, 18 de junio de 2007: 6.
- 32 Destan Kandemir y G. Tomas Hult, "A Conceptualization of an Organizational Learning Culture in International Joint Ventures", *Industrial Marketing Management* 34:5 (2005): 440.
- 33 Robert F. Howe, "The Fall of the House of Mondavi", *Business 2.0*, 6:3 (2005): 98.
- 34 Yumiko Ono y Ann Zimmerman, "Wal-Mart Enters Japan with Seiyu Stake", *Wall Street Journal*, 15 de marzo de 2002: B5.
- 35 "Merck and Chugai Form OTC Venture", *Financial Times*, 19 de septiembre de 1996: 17; Michiyo Nakamoto, "Global Reach through Tie-Ups", *Financial Times*, 30 de abril de 2002: sección de cuidado de la salud, 3.
- 36 Peter Wonacott y Eric Bellman, "Foreign Firms Find Rough Passage to India", *Wall Street Journal*, 1 de febrero de 2007: A6.
- 37 "Northrop Grumman, Rolls-Royce Awarded Type 45 Destroyer Engine Contract", *Defense Daily International*, 16 de marzo de 2001: 1.
- 38 Julie Bennett, "Road to Foreign Franchises Is Paved with New Problems", *Wall Street Journal*, 14 de mayo de 2001: B10.
- 39 "H&M Wins Back Name in Russia", *Managing Intellectual Property* (abril de 2007): 1.
- 40 Peter J. Lane, Jane E. Salk, y Marjorie A. Lyles, "Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures", *Strategic Management Journal* 22 (2001): 1139-61.
- 41 Steven White y Steven Siu-Yun Lui, "Distinguishing Costs of Cooperation and Control in Alliances", *Strategic Management Journal* 26 (2005): 913-32.
- 42 Miguel Angel Asturias, *Strong Wind*, trans. Gregory Rabassa (New York: Delacorte Press, 1968), p. 112.
- 43 Para un tratado extenso sobre la teoría, véase Robert A. Packenham, *The Dependency Movement: Scholarship and Politics in Development Studies* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992). Para algunos puntos de vista nacionales diferentes sobre la validez de esta teoría, véase Ndiva Kofele-Kale, "The Political Economy of Foreign Direct Investment: A Framework for Analyzing Investment Laws and Regulations in Developing Countries", *Law & Policy in International Business* 23:2/3 (1992): 619-71; Stanley K. Sheinbaum, "Very Recent History Has Absolved Socialism", *New Perspectives Quarterly* 13:1 (1996).
- 44 Ravi Ramamurti, "The Obsolescing 'Bargaining Model'? MNC-Host Developing Country Relations Revisited", *Journal of International Business Studies* 32 (2001): 23; Yadong Luo, "Toward a Cooperative View of MNC-Host Government Relations: Building Blocks and Performance Implication", *Journal of International Business Studies* 32 (2001): 401.
- 45 "Microsoft and LG Ink Broad Patent-Licensing Pact", *Wireless News*, 10 de junio de 2007: 1.
- 46 Pierre Dussauge, "Domino's Pizza International, Inc.", Caso #398-048-1 (Jouy-en-Josas, France: H.E.C., 1998).
- 47 Lizette Alvarez, "Spreading Scandinavian Genes, Without Viking Boats", *New York Times*, 30 de septiembre de 2004: A4.
- 48 Fred Burton, Adam R. Cross, y Mark Rhodes, "Foreign Market Servicing Strategies of UK Franchisors: An Empirical Enquiry from a Transactions Cost Perspective", *Management International Review* 40:4 (2000): 373-400.
- 49 John K. Ryans, Jr., Sherry Lotz, y Robert Krampf, "Do Master Franchisors Drive Global Franchising?", *Marketing Management* 8:2 (1999): 33-38.
- 50 Janet Adamy, "Chinese Food the KFC Way", *Wall Street Journal*, edición asiática, 20-22 de octubre de 2006: 14-15.
- 51 Julie Bennett, "Product Pitfalls Proliferate in a Global Cultural Maze", *Wall Street Journal*, 14 de mayo de 2001: B11; Jane Wooldridge, "Fast Food Universe", *Miami Herald*, 28 de noviembre de 2004: J1.
- 52 British Airport Authority, "International Airports" (2007), en [http://www.baa.com/portal/page/Corporate%5EAbout+BAA%5EWho+does+what%5EInternational+airports/b0ccadc5c5c72010VgnVCM100000147e120a\\_/448c64c7f1b0010VgnVCM200000357e120a\\_/](http://www.baa.com/portal/page/Corporate%5EAbout+BAA%5EWho+does+what%5EInternational+airports/b0ccadc5c5c72010VgnVCM100000147e120a_/448c64c7f1b0010VgnVCM200000357e120a_/) (se ingresó a la página el 6 de julio de 2007).
- 53 Chekitan S. Dev, M. Krishna Erramilli, y Sanjeev Agarwal, "Brands Across Borders", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43:6 (2002): 91-104.
- 54 Bechtel Corporation, "Projects" (2007), en [http://www.bechtel.com/default\\_projects.htm](http://www.bechtel.com/default_projects.htm) (se ingresó a la página el 30 de octubre de 2007).
- 55 Glenn R. Simpson y Chip Cummins, "Fuel for the Fire", *Wall Street Journal*, 14 de abril de 2004: A1+; Sheila McNulty, "Haliburton Boosted by Iraq Work", 23-24 de abril de 2005: 8.
- 56 David Murphy, "Chinese Construction Companies Go Global", *Wall Street Journal*, 12 de mayo de 2004: B10.
- 57 Luis Zalamea, "AeroRepublica, Copa Offer Details of New Alliance", *Aviation Daily*, 11 de marzo de 2005: 5.
- 58 Existe muchas maneras diferentes de clasificar los problemas. Dos formas útiles se encuentran en Manuel G. Serapio, Jr., y Wayne F. Cascio, "End Games in International Alliances", *Academy of Management Executive* 10:1 (1996): 62-73; y Joel Bleeke y David Ernst, "Is Your Strategic Alliance Really a Sale?", *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1995): 97-105.
- 59 Terrence Chea, "No Perfect Partnership", *Washington Post*, 3 de junio de 2002: E1.
- 60 Gregory L. White, "In Asia, GM Pins Hope on a Delicate Web of Alliances", *Wall Street Journal*, 23 de octubre de 2002: A23.
- 61 Ramit Plushnick-Masti, "German Firm Faulted for Taking Vitamin Out of Baby Formula", *Miami Herald*, 12 de noviembre de 2003: 19A.
- 62 William H. Meyers, "Maxim's Name Is the Game", *New York Times Magazine*, 3 de mayo de 1987: 33-35; Keith W. Strandberg, "EganaGoldpfeil Group Moves Forward with Pierre Cardin Watches", *National Jeweler*, 1 de octubre de 2002: 36.
- 63 Marcus W. Brauchli, "PepsiCo's KFC Venture in China Is Fined for Allegedly False Financial Reporting", *Wall Street Journal*, 27 de julio de 1994: A10.
- 64 David Ibson, "Culture Clashes Prove Biggest Hurdle to International Links", *Financial Times*, 24 de enero de 2002: 17.
- 65 Samantha Marshall, "P&G Squabbles with Vietnamese Partner", *Wall Street Journal*, 27 de febrero de 1998: A14.
- 66 H. Keven Steensma, Laslo Thiyani, Marjorie Lyles, y Charles Dhanaraj, "The Evolving Value of Foreign Partnerships in Transitioning Economies", *Academy of Management Journal* 48:2 (2005): 213-34.
- 67 Joel Bleeke y David Ernst, "The Way to Win in Cross-Border Alliances", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1991): 127-35.
- 68 Leslie Crawford, "Anheuser's Cross-Border Marriage on the Rocks", *Financial Times*, 18 de marzo de 1998: 16.
- 69 Seung Ho Park y Gerardo R. Ungson, "The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution", *Academy of Management Journal* 40:2 (abril de 1997): 279-307; Harry G. Barkema, Oded Shenkar, Freek Vermeulen, y John H. J. Bell, "Working Abroad, Working with Others: How Firms Learn to Operate International Joint Ventures", *Academy of Management Journal* 40:2 (abril de 1997): 426-42, encontraron diferencias de supervivencia sólo en cuanto se refiere a las diferencias en el rechazo de la incertidumbre.
- 70 Mike W. Peng y Oded Shenkar, "Joint Venture Dissolution as Corporate Divorce", *Academy of Management Executive* 16:2 (mayo de 2002): 92-105.
- 71 Bharat Anand y Tarun Khanna, "Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances", *Strategic Management Journal* 21:3 (marzo de 2000): 295-315.

- 72 Anthony Goerzen y Paul W. Beamish, "The Effect of Alliance Network Diversity on Multinational Enterprise Performance", *Strategic Management Journal* 26 (2005): 333-54.
- 73 Rachelle C. Sampson, "Experience Effects and Collaborative Returns in R&D Alliances", *Strategic Management Journal* 26 (2005): 1009-31.
- 74 Anne Smith y Marie-Claude Reney, "The Mating Dance: A Case Study of Local Partnering Processes in Developing Countries", *European Management Journal* 15:2 (1997): 174-82.
- 75 Sanjiv Kumar y Anju Seth, "The Design of Coordination and Control Mechanisms for Managing Joint Venture-Parent Relationships", *Strategic Management Journal* 19:6 (junio de 1998): 579-99; T. K. Das y Bing-Sheng Teng, "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", *Academy of Management Journal* 23:3 (julio de 1998): 491-512; Arvind Parkhe, "Building Trust in International Alliances", *Journal of World Business* 33:4 (1998): 417-37; Prashant Kale, Harbir Singh, y Howard Perlmutter, "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital", *Strategic Management Journal* 21:3 (marzo de 2000): 217-37.
- 76 Africa Ariño y Jeffrey J. Reuer, "Designing and Renegotiating Strategic Alliance Contracts", *Academy of Management Executive* 18:3 (2004): 37-48.
- 77 Srilata Zaheer y Akbar Zaheer, "Trust Across Borders", *Journal of International Business Studies* 37:1 (2006): 21.
- 78 John Kenneth Galbraith, *American Capitalism* (Boston: Houghton Mifflin, 1952), pp. 91-92.
- 79 Eric H. Kessler, Paul E. Bierly, y Shanthi Gopalakrishnan, "Internal vs. External Learning in New Product Development: Effects of Speed, Costs and Competitive Advantage", *R & D Management* 30:3 (2000): 213-23.
- 80 Éstos se adaptaron de Arvind Parkhe, "Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances", *Journal of International Business Studies* 22:4 (1991): 579-601.
- 81 Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes: Andrea Rothman, "U.S. to World: Airline Deals Hinge on Open Skies", *Business Week*, 11 de enero de 1992: 46; Andrea Rothman, Seth Payne, y Paula Dwyer, "One World, One Giant Airline Market?", *Business Week*, 5 de octubre de 1992: 56; "All Aboard", *The Economist*, 29 de febrero de 1992: 78; "Wings Across the Water", *The Economist*, 25 de julio de 1992: 62; Agis Salpukas, "Europe's Small Airlines Shelter Under Bigger Wings", *New York Times*, 8 de noviembre de 1992: E4; "Code Breakers", *The Economist*, 21 de noviembre de 1992: 78-79; Bridget O'Brian y Laurie McGinley, "Mixing of U.S., Foreign Carriers Alters Market", *Wall Street Journal*, 21 de diciembre de 1992: B1; Bill Poling, "United, American Spar with USAir, BA over Proposed Deal", *Travel Weekly*, 12 de noviembre de 1992: 49; Joan M. Feldman, "The Dilemma of 'Open Skies'", *The New York Times Magazine*, 2 de abril de 1989: 31; Philippe Gugler, "Strategic Alliances in Services: Some Theoretical Issues and the Case of Air-Transport Services", papel preparado por el Danish Summer Research Institute (DSRI), Dinamarca, agosto de 1992; Martin Tolchin, "Shift Urged on Foreign Stakes in Airlines", *New York Times*, 9 de enero de 1993: 17; Agis Salpukas, "The Big Foreign Push to Buy into U.S. Airlines", *New York Times*, 11 de octubre de 1992: F11; Robert Crandell, "When Less Really Means More", *Financial Times*, 17 de septiembre de 1996: 17; Emma Tucker, "Commission to Approve Lufthansa-SAS Venture", *Financial Times*, 16 de enero de 1996: 3; Scott McCartney, Diane Brady, Susan Carey y Asra Q. Nomani, "U.S. Airlines' Prospects Are Grim on Expanding Access to Asian Skies", *Wall Street Journal*, 25 de septiembre de 1996: A1; Michael Skapinker, "Austrian Air Switches Allegiance to Star Alliance", *Financial Times*, 22 de septiembre de 1999: 9; Edward Alden y Michael Skapinker, "United Airlines-Lufthansa Join Battle for Air Canada", *Financial Times*, 20 de octubre de 1999: 1; Michael Skapinker, "Continental Chairman Calls for Creation of Third Air Alliance", *Financial Times*, 5 de octubre de 1998: 20; Michael Skapinker, "Passengers Not Convinced", *Financial Times*, 19 de noviembre de 1998: sección el negocio de los viajes, p. iii; Michael Skapinker, "Boarding Business Class Now", *Financial Times*, 9 de julio de 1998: 13; J. A. Donoghue, "Network Is Everything", *Air Transport World* 36:8 (agosto de 1999): 9; Leonard Hill, "Global Challenger", *Air Transport World* 36:12 (diciembre de 1999): 52-54; Robert Gribben, "City", *The Daily Telegraph* (Londres), 21 de diciembre de 1999: 29; Michael A. Taverna y John D. Morrocco, "Airlines Play Catch-Up in Partnership Game", *Aviation Week and Space Technology*, 22 de marzo de 1999: 70; Leonard Hill, "80 Years Young", *Air Transport World* 36:10 (octubre de 1999): 44-47; "Star Alliance Welcomes Asiana, Lot and Spanair to Its Roster of World Class Airlines", *PR Newswire*, 1 de junio de 2002; Shirene Shan, "Alliances Bring Benefit to Passengers", *New Straits Times Press* (Malasia), 14 de mayo de 2002: sección de industria de la aviación, p. 24; "Global Alliances Vulnerable to Shakeups in Four Areas", *Airline Financial News*, 10 de junio de 2002; Kevin Done, "Air France-KLM Ahead on Savings", *Financial Times*, 12 de abril de 2005: 30; [www.iccwbo.org/home/statements\\_rules/statements/1995/state\\_aid.asp](http://www.iccwbo.org/home/statements_rules/statements/1995/state_aid.asp).

# 15

capítulo quince

## La organización de negocios internacionales

### Objetivos

- Describir el desarrollo de la comprensión de la organización de negocios internacionales
- Describir las estructuras tradicionales y contemporáneas
- Estudiar los sistemas empleados para coordinar y controlar las operaciones
- Caracterizar la función de la cultura organizacional
- Examinar situaciones especiales en la organización de negocios internacionales

*Las leyes controlan al hombre común y corriente. La conducta recta controla a los grandes hombres.*

—Proverbio chino





## CASO: Organización de “gente, valores y medio ambiente” en Johnson & Johnson

La típica empresa farmacéutica depende en gran medida de la integración porque es muy costoso desarrollar los productos y éstos son sensibles a las economías de escala.<sup>1</sup> Mientras tanto, a menudo debe tener una gran capacidad de respuesta a las condiciones del mercado local y obtener autorización gubernamental para cada producto en cada país y establecer sistemas locales de ventas y distribución. La empresa matriz y las subsidiarias participan en la puesta en práctica de la estrategia de la empresa. Crear una organización capaz de cumplir esta misión supone un verdadero reto. Una organización sobresaliente que lo ha logrado es Johnson & Johnson (J&J).

### UN POCO DE HISTORIA

#### Cómo se desarrolló J&J

Desde que Johnson & Johnson inició sus operaciones en Estados Unidos en 1886, se ha convertido en la empresa para el cuidado de la salud con mayor expansión en el mundo. Su actividad internacional comenzó en 1919 con J&J Canadá. J&J tiene ahora más de 250 empresas en operación en todo el mundo, vende productos en más de 175 países, genera ingresos globales anuales superiores a 53,000 millones de dólares y emplea alrededor de 123,000 personas en todo el mundo, de las cuales casi 70,000 trabajan en 57 países fuera de Estados Unidos. Su éxito constante es reconocido. Tiene casi 54,000 patentes estadounidenses y de otros países y es líder mundial en un amplio segmento de productos médicos de primera necesidad, como tiritas adhesivas, lentes de contacto, medicamentos y aparatos médicos.

En 2006, las ventas anuales habían aumentado durante 73 años consecutivos. Ha mantenido la rentabilidad desde que sus acciones empezaron a negociarse en la bolsa en 1944, con 44 años consecutivos de incrementos en los dividendos. No contento de dormirse en sus laureles, a principios de 2005, William Weldon, presidente del consejo de administración y director general, anunció la difícil meta de alcanzar 100,000 millones de dólares en ventas en 2010. En 2006, J&J fue designada la empresa farmacéutica más admirada del mundo y ocupó el sexto lugar entre todas las empresas de todas las industrias.

#### Qué vende J&J

J&J desarrolla, fabrica y comercializa productos para consumidores y profesionales del cuidado de la salud en todo el mundo. Aspira al liderazgo de la industria en sus tres áreas centrales: productos farmacéuticos, aparatos médicos y profesionales y productos de consumo. El segmento farmacéutico incluye productos de áreas como antiinfecciosos, cardiovasculares, dermatología, inmunología y oncología. Estos productos se distribuyen directamente a minoristas, mayoristas y profesionales del cuidado a la salud para uso con receta médica por parte del público en general.

El segmento de aparatos médicos y de diagnóstico incluye productos distribuidos a mayoristas, hospitales y minoristas, que se emplean en los campos profesionales por médicos, enfermeras, terapeutas, hospitales, laboratorios de diagnóstico y clínicas. El segmento de consumo fabrica y vende productos utilizados en los campos del cuidado de bebés y niños, cuidado de la piel, cuidado bucal y de heridas, salud de la mujer, así como productos nutricionales y farmacéuticos de uso común. Estos productos, que se venden sin receta médica, se comercializan al público en general y se venden a mayoristas y directamente a establecimientos independientes y cadenas minoristas de todo el mundo.

#### Cómo funciona J&J

El Comité Ejecutivo de J&J dirige todas las operaciones mundiales. Los integrantes del Comité Ejecutivo también presiden los Comités de Operación del Grupo (COG), compuestos por gerentes que representan operaciones fundamentales dentro del grupo, así como habilidad administrativa en otras funciones especializadas. Los COG supervisan y coordinan las actividades de las empresas nacionales e internacionales relacionadas con cada uno de los segmentos de consumo, farmacéutico y profesional del negocio. Cada empresa está encabezada por un presidente, gerente general o director ejecutivo que rinde cuentas ya sea directamente o por medio de un ejecutivo a un COG.

### TOMA DE DECISIONES DESCENTRALIZADA

La administración descentralizada es la clave de la organización de J&J, ya que permite tomar decisiones a los gerentes que se encuentran físicamente más cerca de los clientes y competidores. Con pocas excepciones, cada subsidiaria internacional está dirigida por ciudadanos del país donde se localiza. En efecto, la estructura organizacional de J&J se describe mejor en términos de la configuración de sus unidades de operación individuales. El mapa 15.1 muestra la distribución mundial de estas unidades.

Cada unidad ha sido planeada para que opere con autonomía considerable y tenga la libertad para actuar como juzgue mejor dadas las condiciones del mercado local. La descentralización, explica Ralph Larsen, director general de la empresa de 1989 a 2002, “...da a la gente un sentido de propiedad y control, así como la libertad para actuar más rápidamente”. Su sucesor, William Weldon, coincide y añade: “La magia que rodea a J&J es la descentralización”. Posteriormente, amplió estas ideas y explicó:

*La manera descentralizada en que operamos nuestros negocios reúne las mejores cualidades de las empresas pequeñas con espíritu emprendedor para crecer y mantenerse cerca de los clientes con los recursos, conocimientos y capital de inversión de una de las 500*



**MAPA 15.1**  
**Johnson & Johnson:**  
**Operaciones**  
**Mundiales, 2007**

**J&J mantiene operaciones prácticamente en todos los lugares del mundo. Los números indican el total de unidades operativas en cada país.**

*Fuente:* Basado en datos de Johnson & Johnson, "Our Company: Family of Companies", 11 de octubre de 2007, en [www.jnj.com](http://www.jnj.com) (se ingresó a la página el 5 de noviembre de 2007).



*compañías de Fortune. Este enfoque estratégico nos da muchas ventajas sobre una operación centralizada. Una fuerte sensación de propiedad, espíritu emprendedor, agilidad y responsabilidad rara vez vistos en corporaciones multinacionales grandes. El liderazgo y los empleados de nuestras 250 empresas operativas en el mundo son intensamente competitivos. Esperamos que los líderes de nuestras empresas descentralizadas las hagan crecer más rápido que sus competidores. Están motivados para innovar... [y] llevar mayor valor al mercado por medio de descubrimientos internos, aplicación de nueva ciencia, tecnología, licencias y adquisición. Estamos convencidos de que nuestro método de descentralización para dirigir el negocio produce mejores decisiones, a la larga, para los pacientes, profesionales de la salud y otros clientes, porque los encargados de tomar las decisiones se encuentran cerca de los clientes y están en una mejor posición para entender sus necesidades. Por último, nuestro método de descentralización para administrar el negocio es un imán formidable que atrae talento, porque da a la gente oportunidad para crecer y explorar nuevas ideas y, con ello, desarrollan sus propias habilidades y carreras profesionales.*

En esencia, esta filosofía permite a J&J comportarse como 250 empresas pequeñas, innovadoras y emprendedoras, que responden a las oportunidades y amenazas específicas de su mercado local que, sin embargo, se benefician de los recursos de que disponen las operaciones globales y la pericia y experiencia generadas a nivel mundial.



### Apoyo a las subsidiarias

J&J ingresó a mercados nuevos agregando subsidiarias por medio de inversión, alianza o adquisición de otra empresa, en vez de hacerlo con ejércitos arrasadores de gerentes del país de origen dirigidos por generales desde las oficinas centrales. J&J proporciona apoyo total a la subsidiaria nueva y luego espera a que produzca resultados superiores. Su filosofía es que la gente que comprende cómo la empresa crea valor, está familiarizada con la competencia central de la empresa, conoce la cultura y se encuentra físicamente cerca del mercado, debe dirigir el negocio local. Así, por ejemplo, los gerentes del aceite para bebé de Italia decidían el tamaño de la botella que querían usar, incluso si dicha botella era diferente de la que se vendía en Alemania, Japón o México.

Los directores de las subsidiarias extranjeras de J&J disfrutaron en alguna época de tanta autonomía que eran llamados “reyes de sus propios países”. Las oficinas centrales instalaban algunos sistemas para coordinar y controlar las actividades entre los países y a menudo negociaban los objetivos financieros con los directores de las unidades de negocios independientes y después les permitían determinar la mejor manera de lograrlos, dadas las condiciones del mercado local.

Las presiones competitivas para llegar a la integración global pusieron a prueba el compromiso de la empresa con la descentralización, creando fricciones constantes entre las unidades operativas y las oficinas generales. La alta dirección admite que la descentralización produjo desarrollo desigual de mercados y duplicación de esfuerzos. Por ejemplo, J&J lanzó Tylenol en 1960 como un analgésico cuya venta no requiere

receta médica en Estados Unidos. Aunque estuvo disponible para las unidades operativas locales poco tiempo después, la unidad japonesa empezó las ventas locales hasta 2000. Por tanto, aunque la descentralización permitió a J&J responder con rapidez a las necesidades globales, retrasó la difusión global de los productos y programas.

La descentralización también creó dilemas de agencia para la gerencia local, que suscitaban dudas sobre a quién debían fidelidad en primer lugar: dicho en palabras llanas, ¿debían mejorar el desempeño local a expensas de los objetivos corporativos globales? El riesgo se puso de manifiesto en 2007 cuando J&J reveló que algunas de sus unidades extranjeras realizan pagos inapropiados relacionados con la venta de aparatos médicos en dos “países con mercados pequeños”. La dirección no reveló los detalles de los pagos, pero aseguró que “contravenían las políticas de la compañía” y “podían caer dentro de la jurisdicción de la Ley sobre Prácticas Corruptas Extranjeras”. Simultáneamente, la empresa anunció la jubilación anticipada del ejecutivo responsable de las unidades y luego la del presidente mundial de aparatos médicos y de diagnóstico.

### Racionalización de la coordinación y el control

La alta dirección ha agilizado la manera en que los gerentes de cada país se coordinan y controlan las actividades que generan valor y quitó la responsabilidad por ciertas actividades a las unidades operativas para devolverla a las oficinas centrales. Los COG en las oficinas centrales ahora se ocupan de asuntos comunes a muchas o a todas las unidades operativas, como recursos humanos, finanzas, ciencia y tecnología, relaciones gubernamentales, publicidad corporativa, comunicaciones corporativas y administración de la calidad.

La administración de ciertas actividades en las oficinas centrales deja libres a las unidades operativas para que se concentren en los aspectos que más afectan su desempeño cotidiano. También permite a las oficinas centrales coordinar mejor la producción y el marketing en el mundo. Aún se toma en cuenta la opinión de los gerentes locales para formular una estrategia de marketing unificada; por ejemplo, pueden debatir si la limpieza o la belleza es el mejor tema para la promoción. Finalmente, sin embargo, cuando J&J lanza un producto, los gerentes de los países ya no tienen la opción automática de rechazarlo.

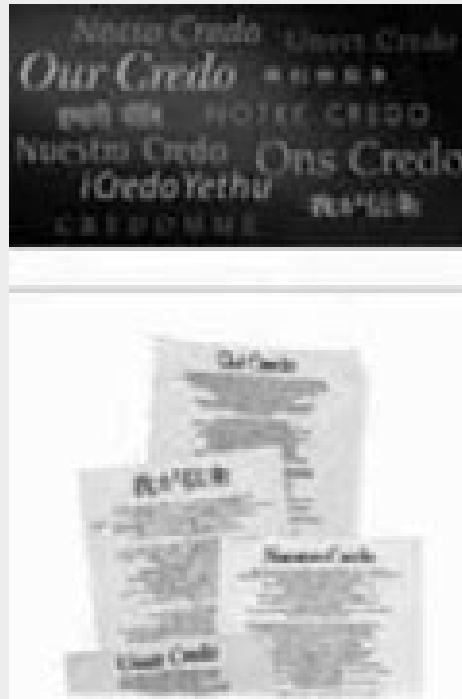
La coordinación tiene beneficios claros. Por ejemplo, la implementación de una versión actualizada de Windows en todas las unidades operativas al mismo tiempo ahorró a J&J aproximadamente 80 millones de dólares. Pese a todo, años después de haber empezado a integrar las tecnologías informáticas, incluso los cambios benignos en las políticas se topan con resistencia. Algunas unidades de negocios, por ejemplo, han argumentado que no pueden adoptar algunas normas tecnológicas corporativas o asumir la parte que les corresponde del costo de las mejoras de infraestructura. En específico, cuando la directora de información (CIO, Chief Information Officer) JoAnn Heisen empezó a integrar la tecnología informática, tenía dificultades hasta para conseguir que respondieran a encuestas sobre el tipo de sistemas que tenían en funcionamiento. Problemas semejantes han llevado al uso selectivo de sistemas de control de mercado para medir el desempeño de las unidades operativas y compararlas entre sí y con los competidores.

El valor de aprovechar el conocimiento y la experiencia de la empresa ha determinado la estructura de J&J. Al principio, J&J aspiraba a mejorar la perspectiva global de la toma de decisiones local. Para ello, ha establecido numerosos canales de comunicación y foros de discusión en toda la organización para alentar y habilitar a las unidades lejanas a que compartan sus ideas. Los consejos autodirigidos (de directores de investigación, ingeniería y operaciones, entre otros) se reunían con regularidad para intercambiar ideas. Los empleados exitosos son asignados a diversas unidades operativas y subsidiarias para que compartan su experiencia y colaboren con el nuevo grupo de trabajo.

**Creación de “Frameworks”** J&J también desarrolló “FrameworkS”, un proceso que alterna a los empleados a través de un diálogo continuo con la alta dirección sobre temas estratégicos aplicables a toda la empresa. Conectados a sus redes mundiales, estos empleados transmiten la información a sus homólogos. Del mismo modo, J&J reforzó la planificación en el nivel de la unidad de negocios con iniciativas sobre temas importantes, como la biotecnología, la reestructuración de la industria del cuidado de la salud y la globalización, para cuestionar supuestos e introducir a los gerentes a métodos mejores para coordinar las actividades que crean valor. Colectivamente, estos esfuerzos permiten a J&J relacionar y aprovechar sus más de 250 centros de recursos y experiencia local.

### LA CULTURA Y EL CREDO

La cultura de la organización de J&J es lo que el ex director general Ralph Larsen denominó el “pegamento que une a esta empresa”. Desde 1943, J&J ha usado un código de conducta ética que no ocupa más de una página, “Nuestro Credo”, para guiar la manera de cumplir con sus responsabilidades de negocios (véase la figura 15.1).



**FIGURA 15.1**  
**El Credo de J&J**

Redactado originalmente en 1943, el Credo de J&J se ha actualizado con el transcurso de los años para reflejar el mercado cambiante y las circunstancias estratégicas de J&J.

Fuente: Johnson & Johnson, "Our Company: Our Credo", 14 de noviembre de 2005, en [www.jnj.com](http://www.jnj.com).

El Credo dice a los gerentes de J&J de todo el mundo a quién y qué atenderán y en qué orden específico. Para J&J, su "principal responsabilidad es con los médicos, enfermeras, pacientes, madres y padres que usan nuestros productos y servicios". Luego se ocupa de las necesidades de las comunidades donde J&J opera, así como de las funciones y las obligaciones de los empleados de la empresa. Destaca en particular el hecho de que los accionistas ocupan el último lugar, mucho después de los proveedores y distribuidores. El Credo declara que los accionistas obtendrán un rendimiento justo si estos otros grupos de interés tienen prioridad. En esencia, la empresa sostiene que los negocios irán bien si antepone los intereses de los clientes. Como se declara en la página de título del Informe Anual de 2006, "el Credo subraya la responsabilidad personal de J&J de poner las necesidades... de la gente que servimos ante todo. Libera nuestra pasión y profundiza nuestro compromiso de entregar innovaciones significativas para la salud".

### Traducción del Credo

El Credo se ha traducido a 36 idiomas que se hablan en África, la región Asia-Pacífico, Europa Oriental, América Latina, el Medio Oriente y América del Norte. A los ejecutivos les preocupaba que las diferencias en idiomas y actitudes entre estas áreas pudieran distorsionar la comprensión clara y compartida de la misión y objetivos de la empresa entre su fuerza de trabajo global. En consecuencia, la empresa realiza encuestas periódicas para preguntar a sus empleados cómo cumple J&J las responsabilidades contenidas en el Credo. Estas evaluaciones se devuelven a la alta dirección y, ahí donde se detectan deficiencias, la empresa adopta medidas. Por último, la empresa continúa actualizando parte de la redacción del Credo en reconocimiento de nuevas áreas, como el medio ambiente y el equilibrio entre el trabajo y la familia. A pesar de estas revisiones, la administración cree que el espíritu fundador del Credo perdura.

Sin importar los detalles de su estructura, sistemas y cultura particulares, los líderes de J&J creen que la base del éxito continuo de la empresa es crear una organización suficientemente flexible para explotar el conocimiento y las habilidades de cada empleado. En efecto, dada la elección en dotar de personal a las operaciones internacionales con personas que implementarían sin cuestionar las órdenes de la alta dirección o contratar lugareños que sean innovadores y emprendedores, J&J normalmente ha optado por lo segundo. La administración considera que los costos de permitir que la gente en la línea del frente tome sus propias

decisiones son triviales en virtud de los beneficios de permitirle capitalizar su iniciativa, desarrollar sus capacidades y ampliar sus perspectivas.

La descentralización ha sido, es y será el fundamento del éxito continuo de J&J. Más explícitamente, el director general afirmó: “Estoy aquí para proteger apasionadamente los valores de J&J. Nuestro credo se basa en valores y alcanza a la gente, los valores y el entorno”.



Organizar es el proceso de crear la estructura, sistemas y cultura que se necesitan para poner en práctica la estrategia de la empresa.

## Introducción

Diseñar diestramente una organización que configure los recursos dispersos por el mundo para cumplir los mandatos de las operaciones multinacionales es la frontera de los negocios internacionales. Aunque a la mayoría de los gerentes internacionales les parece más fácil decidir qué hacer, muchos creen que la base de ventaja competitiva es idear una organización de tal claridad que la tarea intrincada de crear valor y mediar con eficacia la integración mundial y la diferenciación local sea sencilla.<sup>2</sup> Por tanto, este capítulo examina cómo las empresas internacionales construyen la organización que necesitan para poner en práctica la estrategia que han elegido.

**La estrategia como proceso** Comenzamos con la idea de que formular la estrategia adecuada para los negocios internacionales es sólo el primer paso de un largo proceso. En esencia, una estrategia perspicaz es una condición necesaria, pero insuficiente, del éxito a largo plazo. En cambio, las EMN invierten mucha estrategia en buscar las maneras de implementar su estrategia con eficacia y eficiencia.

Esta tarea, inevitablemente, hace que los gerentes presten atención a la cuestión de cómo deben organizar sus operaciones internacionales. J&J ejemplifica esta situación y muestra el poder de crear una organización que tiene un punto de vista abarcador de cómo se integra una red de unidades nacionales descentralizadas, adaptando la tecnología, los recursos humanos, los sistemas de recompensas y los sistemas información para coordinar y controlar las actividades que generan valor y se basa en su Credo para mantener una cultura significativa.

A lo largo de todas estas tareas, los gerentes articulan lo que debe hacerse para sostener la ventaja competitiva de la compañía. Se centran en cómo los empleados pueden contribuir de manera individual y colectiva, cómo la empresa especifica y coordina las interdependencias entre las actividades que crean valor, los medios que se necesitarían para controlar las situaciones que salgan mal y los valores e ideales que definen la cultura. Como tal, J&J da una idea de los esfuerzos que realizan los gerentes, supuestamente más de los que se invierten en afinar la estrategia, para crear la organización capaz de implementar la estrategia.

J&J también demuestra la exigente variedad de las actividades gerenciales que tienen que realizarse tanto en las oficinas centrales como en las subsidiarias locales. Para complicar esta tarea, existen a menudo numerosas maneras de hacer frente a cada actividad. Muchas actividades deben emprenderse y supervisarse simultáneamente, y muchas personas en muchas operaciones de muchos países a menudo se resisten al cambio. En consecuencia, la creación de la organización que se necesita para poner en práctica la estrategia seleccionada, como se ve en la figura 15.2, presenta a los gerentes la difícil tarea de integrar los esfuerzos de muchas personas, equipos, grupos y unidades diferentes en un todo que funcione sin problemas. Sin embargo, los informes señalan cada vez más que, aunque se trata de una tarea difícil y laboriosa, los beneficios del diseño innovador de la organización, en utilidades, costos y riesgos, sobrepasa los de las inversiones en diseño de productos y otras iniciativas estratégicas convencionales.<sup>3</sup>

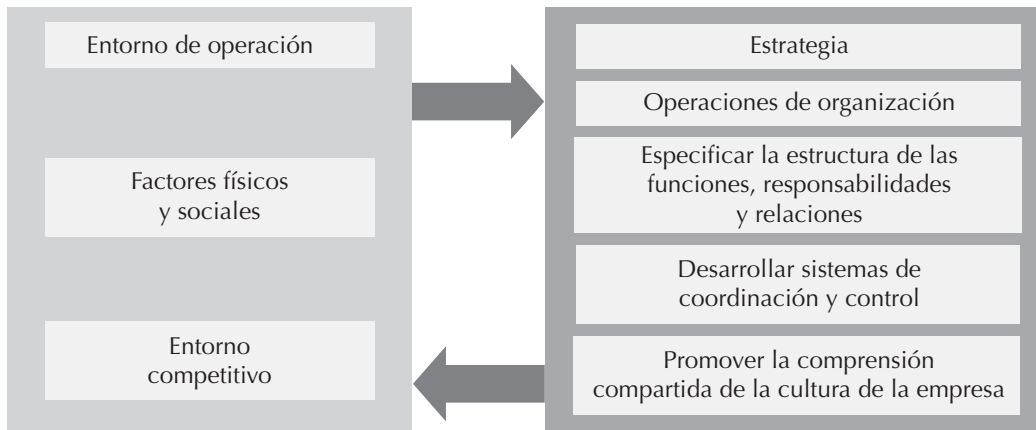
La implementación de la estrategia requiere que los gerentes expertos construyan y dirijan la organización necesaria.

## Cambio: el factor crucial

Cómo una EMN organiza sus operaciones es uno de los temas más provocativos de los negocios internacionales. Quizá ningún otro tema en los estudios de administración modernos ha sido sometido a tantas revisiones en los últimos años. En efecto, no sería exagerado decir que nuestras ideas de la organización de los negocios internacionales están pasando por el tipo de cambios que exigen fundamental reinterpretar muchos principios y prácticas.

**FIGURA 15.2 Factores que afectan la organización de las operaciones**

*Organización* se refiere a las actividades mediante las cuales una empresa construye las estructuras, sistemas y cultura que crean un entorno de trabajo dinámico. Las operaciones de organización tienen el propósito de permitir a la empresa poner en práctica la estrategia elegida.



**Breve historia de los modelos de cambio organizacional** Por generaciones, los gerentes que enfrentaban la tarea de crear una organización debían, como era lógico esperar, ocuparse de diseñar el sistema de líneas y cuadros que representaban la estructura formal. En esencia, los gerentes trataban de especificar la distribución formal del trabajo dentro de la empresa especificando quién hacía qué trabajo, quién trabajaba en qué unidad, quién era subordinado de quién y quién podía tomar qué decisiones. El resultado de este esfuerzo era la estructura formal de la empresa. Dicha estructura instituía básicamente un sistema de control que dependía en buena medida del orden de las restricciones y contratos para garantizar el cumplimiento de todos los empleados del mundo.

Comenzando con General Motors y DuPont a principios del siglo veinte, este modelo general funcionó bien para muchas EMN. Sin embargo, en los capítulos anteriores se ha señalado que diversas presiones competitivas, condiciones de la industria y oportunidades de mercado llevan a las EMN a configurar cadenas de valor novedosas. Estas configuraciones, a su vez, crean retos de coordinación y control que pueden abrumar la funcionalidad que proporcionaba la especificación formal de la estructura.

En efecto, algunos eruditos opinan que la propia pregunta de cómo debe estructurarse formalmente una organización es anacrónica, en virtud de que muchas EMN se han dado cuenta de que “reconfigurar la estructura formal es un instrumento de cambio brusco y, en ocasiones, brutal. Una nueva estructura crea lazos administrativos nuevos y supuestamente más útiles, pero que pueden tardar meses y a menudo años en convertirse en relaciones eficaces de generación de conocimiento y toma de decisiones”.<sup>4</sup>

En épocas de cambio rápido, pocas EMN pueden darse el lujo de esperar a que aparezcan “relaciones de generación de conocimiento y toma de decisiones”. Como resultado, los gerentes ahora ponen en tela de juicio los métodos acostumbrados para organizar sus empresas, confiando en encontrar formas de impulsar el desarrollo de estas relaciones y después de sostenerlas.

**Modelos contemporáneos de cambio organizacional** En los últimos años, las EMN del mundo han adoptado programas radicales de cambio, como se ve en los llamados generalizados a reducir, posponer, reestructurar y reinventar la organización. Indiscutiblemente, la estructura de la empresa forma parte vital de esta reinterpretación. Sin embargo, hoy en día los gerentes amplían la idea de la organización como una especificación de cuadros y líneas con el desarrollo integrado de sistemas complementarios y cultura organizacional que apoyan la estrategia seleccionada. Dos grupos de tendencias, uno de índole ambiental, el otro organizacional, presionan a los gerentes para enfrentar este reto.

Los cambios en el entorno del mercado y la naturaleza del trabajo obligan a los gerentes a cuestionar cómo organizan el trabajo.



**La expansión de los negocios internacionales** En relación con las tendencias ambientales, la primera es el crecimiento y difusión de los negocios internacionales. La globalización ha cambiado el conjunto de oportunidades y la frontera de eficiencia para las empresas. Como vimos en el capítulo 11, las EMN responden a su vez emprendiendo estrategias sin precedentes que exigen organizaciones más complejas (piense, por ejemplo, en los casos de Zara y eBay).

**La importancia del conocimiento como ventaja competitiva** La segunda tendencia es un poco más sutil y tiene que ver con la creciente importancia del conocimiento como motor de ventaja competitiva sustentable. Cada vez más EMN entienden la necesidad de construir la organización que acelera la difusión de las ideas en sus negocios mundiales.

El creciente poder de Internet como metáfora de la organización obliga a los gerentes a reconsiderar muchos de los supuestos acerca de cómo realiza la gente su trabajo. Internet ha surgido como una organización global de conocimiento, recursos y gente supremamente eficiente y eficaz. Sin embargo, en el colmo de la ironía, Internet misma no tiene organización formal, ni consejo de administración ni un administrador central. Las capacidades de Internet que se organizan y regulan por sí mismas obligan a cuestionar las ideas tradicionales de control.

Las estrategias más complejas implican actividades que crean nuevas necesidades organizacionales.

**AJUSTES DEL LUGAR DE TRABAJO** Además, las tendencias en cuanto al lugar de trabajo están recomponiendo las normas de organización en muchas empresas. La naturaleza del trabajo, en vertiginosa evolución, está cambiando la conducta de los empleados y el contexto de su trabajo, ya sea que lo desempeñen en oficinas corporativas enormes o en la subsidiaria más pequeña. Sobre todo, los empleados que trabajan con computadoras, por ejemplo, crean valor por medio de trabajo que tiene una asombrosa variabilidad, resolución de problemas y contenido intelectual. La flexibilidad de la tecnología informática implica que, a diferencia de los entornos de trabajo de antes, hay menos puestos que los altos ejecutivos puedan estandarizar en términos de la mejor manera de desempeñarlos.

**AJUSTES ADMINISTRATIVOS** El cambio en la naturaleza del trabajo ha transformado la naturaleza de la administración. Por lo menos, es difícil y por lo general contraproducente supervisar a trabajadores encargados de tareas de razonamiento o resolución de problemas. Además, cuanto más alto era el nivel del gerente en la jerarquía, históricamente, más conocía sobre los diversos puestos de la compañía. Asimismo, los empleados de base en el nivel de las subsidiarias supuestamente conocían poco más que sus responsabilidades inmediatas en

La fotografía muestra una clase impartida en la Academia de Competencias Técnicas de Toyota. Algunas sesiones están diseñadas para enseñar técnicas de mantenimiento de automóviles, en tanto que otras enseñan técnicas administrativas. Lo que es más importante, estas clases son parte del plan general para inculcar los principios de la "Manera Toyota" en la siguiente generación de líderes de la empresa.



el mercado local. En la actualidad, los empleados que están más cerca de los clientes y competidores cada vez conocen tanto, si no es que más, acerca de cómo crear valor que muchos de los gerentes de las oficinas centrales. Por tanto, los altos ejecutivos enfrentan la presión creciente de delegar autoridad en los empleados de todo el mundo para que puedan tomar decisiones y desarrollar la base de ideas e ideales comunes que asegurarán que actúen como más conviene a los intereses de la EMN.

Por último, los cambios competitivos y las expectativas de desempeño han transformado el contrato social entre el empleado y la organización. Las inquietudes tradicionales del empleado en cuanto a seguridad, salario y prestaciones se han ampliado a un mayor interés en participar en la toma de decisiones, idear soluciones para problemas únicos y recibir encomiendas estimulantes que mejoren su movilidad profesional.

## ORGANIZACIÓN DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA ACTUALIDAD

La enormidad de las tendencias relativas al entorno y el lugar de trabajo redefine los principios de la organización de los negocios internacionales. Las empresas ahora buscan la mezcla complementaria de estructura, sistemas y valores capaces de construir la organización necesaria para crear valor. Algunas empresas, como Oticon de Suecia, Cisco de Estados Unidos y Li Fung de Hong Kong, han implementado formatos sin precedentes. En lugar de obligar a los empleados a adaptarse a un modelo de organización convencional, construyen organizaciones que son suficientemente flexibles para aprovechar los conocimientos y habilidades únicas de los empleados.

Otras, como Nestlé de Suiza, Cemex de México e Infosys de India, no han abandonado sus ideas históricas de organización. En cambio, han afinado sus organizaciones, tratando de encontrar una mejor combinación de cómo ordenar el entorno de trabajo, coordinar y controlar las actividades de valor y crear un marco común de valores que estimulen a los trabajadores de todo el mundo a actuar de manera creativa, responsable y emprendedora. Este tipo de empresas más predominantes usan una variedad de opciones para complementar su organización tradicional, incluidos grupos de trabajo interdisciplinarios, relaciones dobles de subordinación, redes informales e incentivos de remuneración ligados al desempeño del grupo.

El perfil introductorio de J&J ejemplifica esta situación al destacar que la organización de los negocios internacionales es la totalidad de opciones que una empresa elige en su estructura, sistemas y cultura. Como vimos en la figura 15.2 (p. 573), este modelo sencillo nos ayuda a analizar las capacidades organizacionales que una empresa necesita para traducir sus ambiciones en acciones.

**Organización: estructura, marco, sistemas, valores** La investigación sobre este tema general ha aplicado muchas perspectivas. Muchos estudios usan términos especializados, como *contexto*, *arquitectura* o *gestalt de la organización*, pero comparten la misma premisa: la **organización**, dentro de la empresa internacional, depende de cómo la empresa define la estructura formal que especifica el marco de trabajo, desarrolla los sistemas que coordinan y controlan lo que se hace y cultiva un conjunto de valores e ideales compartidos por los empleados de todo el mundo.

Este capítulo estudia los componentes de la organización en un negocio internacional. Comenzamos por examinar la idea de estructura, continuamos con los sistemas de coordinación y control y concluimos con una caracterización de cómo los empleados piensan, actúan y se comportan en el contexto de la cultura de la organización. A continuación, el capítulo termina con un análisis de las situaciones especiales en los negocios internacionales que determinan cómo una compañía diseña su organización.

## Estructura organizacional

La **estructura organizacional** (la distribución formal de funciones, responsabilidades y relaciones dentro de una organización) es una herramienta poderosa con la cual se implementa la estrategia. Recuerde el perfil de Zara en el capítulo 11; los gerentes creen que la manera en que

La organización se define por la estructura formal, los sistemas de coordinación y control y la cultura organizacional.

Estructura es la distribución formal de los puestos dentro de una empresa, la cual especifica las funciones y las relaciones.

**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

Al diseñar la estructura de una organización, la gerencia equilibra las condiciones competitivas y las necesidades, incluyendo, por supuesto, las condiciones que predominan en el entorno externo de la empresa. Como vimos en el capítulo 3, estas condiciones pueden abarcar las regulaciones legales sobre las estructuras de propiedad permisibles. En el capítulo 11, explicamos que la organización de una empresa internacional rige sus estrategias de marketing, producción, logística, finanzas y recursos humanos en el extranjero, todas las cuales son, a su vez, componentes fundamentales de la **cadena de valor**.



Diferenciación significa que la organización está compuesta por unidades diferentes que trabajan en distintos tipos de tareas.

Centralización es el grado hasta el cual los gerentes de nivel alto, generalmente por arriba del nivel de país, toman las decisiones estratégicas y las transmiten a los niveles inferiores para su implementación.

diseñaron la empresa fue un aspecto fundamental de su éxito. “Nuestra estructura”, comentó José María Castellano, director general de Inditex, “nos da ventajas formidables sobre nuestra competencia”. Las empresas internacionales especifican la estructura que agrupa a las personas y unidades operativas de manera que los gerentes creen que apoyarán mejor la estrategia de la empresa. Por ejemplo, si una EMN sigue una estrategia multidoméstica, pero diseña una estructura que delega poca responsabilidad a las subsidiarias locales, probablemente no podrá implementar su estrategia.

En última instancia, la selección de la estructura de una empresa depende de muchos factores, como la configuración de la cadena de valor de la empresa en términos de la localización y tipo de instalaciones extranjeras, así como el impacto de las operaciones internacionales en el desempeño corporativo total. De manera más inmediata, dos aspectos sobresalen: la diferenciación vertical, la cuestión de cómo la empresa equilibra la centralización y la descentralización en la toma de decisiones; y la diferenciación horizontal, la cuestión de cómo la empresa opta por dividirse en unidades específicas para realizar trabajos específicos. Enseguida las examinaremos con más detenimiento.

## DIFERENCIACIÓN VERTICAL: CENTRALIZACIÓN O DESCENTRALIZACIÓN

El análisis de la estrategia en el capítulo 11 muestra que cada EMN enfrenta la difícil tarea de equilibrar la integración global con la diferenciación local. Esta polaridad puede expresarse de muchas maneras, como eficiencia frente a eficacia, estandarización frente a personalización, o incluso ciencia frente a arte. Sin importar los términos que se empleen, el dilema es el mismo: todas las empresas deben ocuparse de quién tiene qué autoridad para tomar qué decisiones. Por ejemplo, ¿quién toma las decisiones de localización de las fábricas? ¿Dónde reside la responsabilidad por el desarrollo y promoción de los productos? ¿Los altos ejecutivos de la oficina matriz o el personal de las subsidiarias locales deciden a quién contratar y a quién despedir? ¿Cuáles son las responsabilidades de las subsidiarias extranjeras en términos de cómo, cuándo y qué informan a las oficinas centrales?

Como vimos en el caso introductorio, los esfuerzos de J&J para implementar su estrategia requirieron que en las oficinas centrales se decidiera cuánta autoridad delegar entre las distintas partes, incluidos los directores de las subsidiarias, los departamentos primarios y secundarios, las plantas operativas, las oficinas de venta, los centros de distribución y otras unidades. En términos amplios, la determinación de dónde en la jerarquía reside la autoridad para tomar decisiones es el meollo de la **diferenciación vertical**. En términos prácticos, las empresas determinan dónde situar en la jerarquía la autoridad para tomar decisiones, resolviendo el problema de decidir si optar por la centralización o la descentralización.

En algunas EMN, los gerentes de nivel alto toman todas las decisiones y los de nivel bajo y los empleados simplemente ejecutan sus órdenes. En el otro extremo están las EMN que delegan la toma de decisión en los gerentes que se encuentran más cerca de la acción, asignándoles la responsabilidad de intervenir de manera considerable en el proceso de toma de decisión o delegándoles la autoridad de tomar ellos mismos las decisiones. Las primeras empresas son centralizadas, las segundas, descentralizadas.

**Centralización frente a descentralización en el diseño organizacional** Para la EMN, la regla general es que las decisiones tomadas en el nivel de la subsidiaria extranjera se consideran descentralizadas, mientras que las que toman por arriba del nivel de la subsidiaria extranjera se consideran centralizadas. La tabla 15.1 muestra que la **centralización y descentralización** se basan en diferentes principios y creencias, y cada una de ellas tiene ventajas y desventajas en cuanto a cómo la empresa diseña su organización.

Por lo general, asociamos la toma de decisiones centralizadas con una estrategia internacional o global, la toma de decisiones descentralizada con una estrategia multidoméstica y una combinación de las dos con una estrategia transnacional. La razón para elegir una u otra depende en parte de las actitudes de la empresa. Por ejemplo, la actitud etnocéntrica que comúnmente se encuentra en una compañía internacional la alienta a desarrollar competencias centrales en su país de origen y luego supervisar su transferencia y uso en el exterior. Una actitud policéntrica, del tipo que se observa en la empresa que sigue una estrategia multi-

**TABLA 15.1 Los principios y práctica de la centralización y la descentralización**

<b>Centralización</b>	<b>Descentralización</b>
<b>Premisa</b>	<b>Premisa</b>
<p>Las decisiones deben ser tomadas por los gerentes de nivel más alto, que tienen la experiencia, pericia y criterio para encontrar la forma de actuar que más conviene a la empresa.</p>	<p>Las decisiones deben ser tomadas por los empleados que se encuentran más cerca y están más familiarizados con la situación.</p>
<p>La configuración y coordinación efectivas de la cadena de valor dependen de que las oficinas centrales conserven autoridad sobre lo que sucede.</p>	<p>La configuración y coordinación efectivas de la cadena de valor dependen de que las oficinas centrales permitan a los gerentes locales ocuparse de las condiciones del mercado local.</p>
<p>La toma de decisiones centralizada asegura que las operaciones en diferentes países contribuyan a lograr los objetivos globales.</p>	<p>La toma de decisiones descentralizada asegura que las operaciones en diferentes países trabajen para lograr objetivos globales alcanzando metas nacionales.</p>
<b>Ventajas</b>	<b>Ventajas</b>
<p>Facilita la coordinación de la cadena de valor.</p>	<p>Las decisiones las toman quienes tratan directamente con los clientes, competidores y mercados.</p>
<p>Asegura que las decisiones sean congruentes con los objetivos estratégicos.</p>	<p>Estimula a los gerentes de nivel bajo para que ejerzan su iniciativa.</p>
<p>Da a los altos ejecutivos la autoridad para dirigir cambios importantes.</p>	<p>Motiva a los empleados de niveles bajos a realizar un mayor esfuerzo para hacer un trabajo mejor.</p>
<p>Evita la duplicación de actividades en varias subsidiarias.</p>	<p>Permite respuesta más flexible a cambios rápidos en el entorno.</p>
<p>Reduce el riesgo de que los empleados de niveles inferiores tomen decisiones equivocadas costosas.</p>	<p>Permite responsabilizar a los gerentes de las subsidiarias por el desempeño de su unidad.</p>
<p>Asegura tratos uniformes con los grupos de interés: funcionarios gubernamentales, empleados, proveedores, consumidores y el público en general.</p>	
<b>Desventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<p>Desalienta la iniciativa entre los empleados de niveles bajos.</p>	<p>Pone a la organización en riesgo si se toman muchas decisiones malas en los niveles bajos.</p>
<p>Los empleados desmoralizados de los niveles bajos simplemente esperan a que les digan qué hacer.</p>	<p>Impide la coordinación entre unidades y la captura de ajustes estratégicos.</p>
<p>Flujos de información de arriba abajo, lo cual evita posibles innovaciones del flujo de información de abajo arriba.</p>	<p>Probablemente, la subsidiaria favorecerá sus propios proyectos y desempeño a costa del desempeño global o general.</p>
<b>Factores que estimulan más centralización</b>	<b>Factores que estimulan más descentralización</b>
<p>El entorno general y la industria específica exigen integración global y uniformidad mundial de productos, compras, métodos y políticas.</p>	<p>El entorno general y la industria específica exigen capacidad de respuesta local.</p>
<p>Subsidiarias interdependientes que comparten las actividades que generan valor o tratan con competidores y clientes comunes.</p>	<p>Los productos, compras, métodos y políticas son adecuados para la adaptación local.</p>
<p>Necesidad para la empresa de mover sus recursos (capital, personal o tecnología) de una actividad de valor a otra.</p>	<p>Se pueden lograr economías de escala por medio de la producción nacional.</p>
<p>Los gerentes de nivel bajo no son tan capaces o experimentados para tomar decisiones como los de nivel alto.</p>	<p>Los gerentes de nivel bajo son capaces y experimentados para tomar decisiones.</p>
<p>Las decisiones son importantes y el riesgo de pérdida es grande.</p>	<p>Las decisiones son relativamente menores, pero deben tomarse con rapidez.</p>
	<p>La compañía está geográficamente dispersa.</p>
	<p>Poca necesidad de que ciudadanos extranjeros lleguen a ocupar puestos de alto nivel en las oficinas centrales.</p>

Descentralización es el grado hasta el cual los gerentes de nivel bajo, por lo general en o por debajo del nivel de país, toman e implementan decisiones estratégicas.

La toma de decisiones debe ocurrir en el nivel de la gente que resulta más afectada de manera directa y tiene el conocimiento más íntimo del problema.

doméstica, como J&J, la estimula a descentralizar la toma de decisiones entre las subsidiarias extranjeras porque en las oficinas centrales se cree que la gente en el lugar sabe mejor qué hacer. La empresa que sigue una estrategia transnacional equilibraría activamente las necesidades competitivas de centralización y descentralización, tratando de establecer una sensibilidad que le permita hacer frente de manera simultánea a las presiones globales y locales.

La idea de centralización frente a descentralización, aunque a menudo representada como una proposición disyuntiva, está marcada en realidad por equilibrios, compromisos y excepciones. Dicho en términos sencillos, como vimos con J&J, el locus de la toma de decisión es una pugna a largo plazo entre los gerentes de las oficinas centrales y los de la subsidiaria local. En todo caso, esta pugna destaca la idea de que una EMN nunca es completamente centralizada o descentralizada. Pocas organizaciones podrían funcionar con eficacia si un grupo selecto de gerentes de alto nivel tomara todas las decisiones; tampoco podrían funcionar las organizaciones si todas las decisiones se delegaran a los empleados de los niveles más bajos.

## DIFERENCIACIÓN HORIZONTAL: EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA FORMAL

Las EMN deben diferenciar horizontalmente sus operaciones internacionales; es decir los gerentes deben dividir la empresa en unidades distintas que tengan asignada la responsabilidad de tareas especializadas. Más específicamente, la **diferenciación horizontal** describe cómo la empresa diseña su estructura formal para realizar tres funciones:

- Especificar el conjunto total de tareas organizacionales.
- Dividir dichas tareas en puestos, departamentos, subsidiarias y divisiones para realizar el trabajo.
- Asignar autoridad y relaciones de autoridad para asegurar que el trabajo se realice de manera que apoyen la estrategia de la empresa.

En términos tradicionales, las EMN resolvían estas cuestiones con base en la función, tipo de negocio, área geográfica o alguna combinación de estos tres factores. Ahora examinaremos las normas del diseño específico de cada uno.

Estructuras funcionales:

- Agrupan tareas especializadas según las funciones tradicionales de la empresa.
- Son populares entre las empresas como pocas líneas de productos.

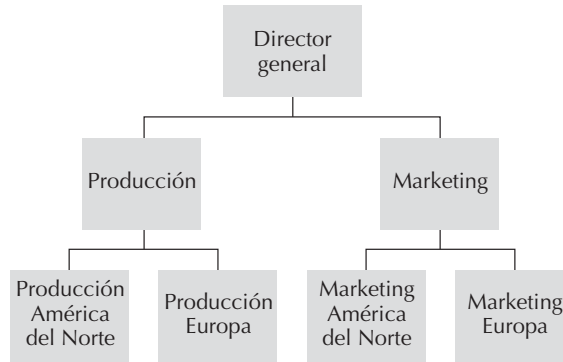
**Estructura funcional** Una **estructura funcional**, como se ilustra en la figura 15.3(a), es la forma ideal de organizar el trabajo cuando los productos de la empresa comparten una tecnología común y las presiones competitivas obligan a una estrategia global. Una estructura funcional ayuda a los gerentes a maximizar las economías de escala porque distribuye las responsabilidades y relaciones de trabajo en el formato más eficiente. Así, por ejemplo, esta estructura crea departamentos específicos que agrupan al personal en términos de las funciones tradicionales de la empresa; es decir, la gente de producción trabaja con otra gente de producción; la de marketing trabaja con otra gente de marketing; la de finanzas con otra gente de finanzas, etcétera.

**Ventajas y desventajas** Las divisiones funcionales son populares entre empresas que tienen una gama reducida de productos, en particular si los métodos de producción y marketing no están diferenciados entre sí, y donde el cambio del mercado es más medurado que errático. Por ejemplo, las empresas de extracción de petróleo y minerales, como ExxonMobil o British Petroleum, usan comúnmente esta estructura.

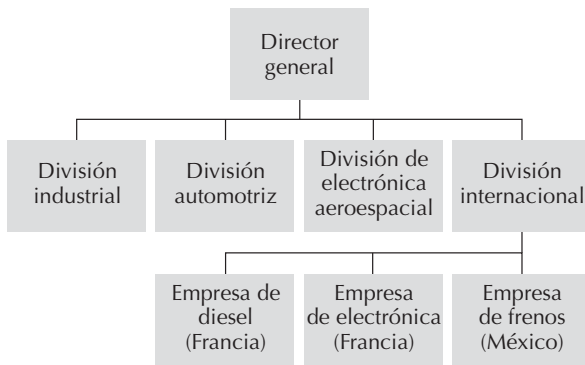
Una debilidad de una estructura funcional es la incapacidad para responder a cambios ambientales que requieren coordinación entre departamentos. Esta estructura se esfuerza para construir las relaciones generadoras de conocimientos y de toma de decisiones que facilitan al personal de marketing coordinar sus decisiones con el personal de los departamentos de producción y finanzas. La diferenciación vertical de una estructura funcional (una larga cadena de mando que abarca muchos niveles de la jerarquía) a menudo produce una toma de decisiones deliberada que se mueve cada vez más lentamente a medida que el volumen de datos se expande más rápido que las capas de la jerarquía que pueden procesarlos.

**FIGURA 15.3 Estructuras organizacionales comunes para negocios internacionales**

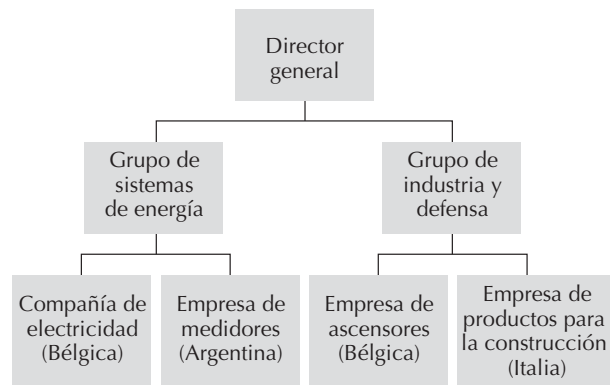
Aunque aquí se muestran en formas muy simplificadas, estos cinco tipos de estructura han sido adoptados por la mayoría de las empresas que tienen negocios internacionales. Sin embargo, debe recordarse que muchas empresas prefieren estructuras mixtas adaptadas a sus circunstancias particulares y las necesidades de la estrategia que han elegido.



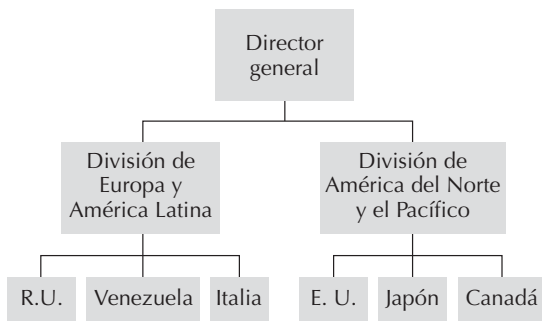
a) Estructura funcional



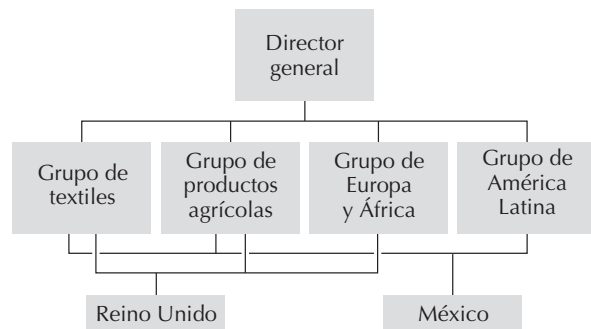
b) Estructura de división internacional



c) Estructura de división de productos



d) Estructura de división por áreas geográficas



e) Estructura de división matricial



## Estructuras divisionales:

- Agrupan unidades, productos, clientes o regiones geográficas.
- Duplican cada función en todas las divisiones.

**Estructura divisional** Mientras que los ejecutivos especifican las funciones y relaciones en una estructura funcional en términos de insumos, usan un formato de **estructura divisional** para especificarlas según lo que producen. Se asigna responsabilidad a cada división de la empresa por un conjunto diferente de productos o mercados. En teoría, una EMN puede optar por una división internacional, una estructura global por productos, o una estructura mundial por áreas.

**Estructura de división internacional** Agrupar cada actividad de negocios internacional en su propia división reúne al personal especializado en materia internacional para manejar asuntos tan diversos como la documentación de exportaciones, las transacciones de divisas y las relaciones con gobiernos extranjeros (figura 15.3[b]). La respuesta rápida de esta estructura a los cambios ambientales permite a la empresa manejar varios mercados diferentes. Además, esta estructura previene la duplicación de las actividades en más de un lugar de la organización.

## Una división internacional:

- Crea una masa crítica de experiencia internacional.
- Puede tener problemas para obtener recursos de las divisiones nacionales.

Los gerentes de las divisiones nacionales a menudo son evaluados con base en el desempeño de las divisiones nacionales de las cuales son responsables. Por ello, pueden evitar compartir sus productos, personal, tecnología y otros recursos con las operaciones internacionales para mejorar su desempeño. Una división internacional puede prevenir esta tendencia si es suficientemente grande para permitir que el personal de la división esgrima poder en la organización en general.

La segmentación de una EMN en divisiones distintas frustra la capacidad de explotar economías de escala o alcance. Dada la separación entre las divisiones nacionales y las extranjeras, esta estructura es probablemente más adecuada para las estrategias multidomésticas, que requieren poca integración y estandarización entre las operaciones nacionales y las extranjeras. Aun así, los gerentes en una estructura de división internacional tratan de usar métodos como logística compartida o rutinas presupuestarias para lograr posibles puntos de integración de manufactura o coordinación administrativa. Históricamente, esta forma de estructura ha sido menos popular entre las EMN europeas en comparación con las EMN estadounidenses en buena medida porque las segundas dependen mucho más del mercado interno.

**Estructura de división de productos** Las divisiones de productos, como ilustra la figura 15.3(c), son probablemente las más populares entre las empresas internacionales hoy en día, en gran medida porque en los negocios de la mayoría de las empresas interviene una vasta gama de productos.<sup>5</sup> Por ejemplo, la fusión de Moët Hennessy y Louis Vuitton creó el grupo de productos de lujo más grande del mundo, LVMH, que abarca los perfumes Christian Dior, los relojes Tag Heuer, los trajes de baño Louis Vuitton y la champaña Moët & Chandon, entre sus numerosas marcas. La disparidad entre sus muchos productos llevó a los gerentes a dividir LVMH en cinco divisiones, cada una centrada en un solo segmento de productos para el mercado global: vinos y licores; productos de moda y cuero; perfumes y cosméticos; relojes y joyería; y productos selectos para venta al menudeo. Aunque existen coincidencias en los mercados objetivo, canales de distribución y cadenas de suministro, las divisiones tienden a ser independientes.

Como ocurre con la estructura funcional, la estructura de división de productos es adecuada para una estrategia global porque tanto las operaciones extranjeras como las nacionales para un producto dado reportan al mismo gerente, el cual puede encontrar sinergias entre ambas operaciones (por ejemplo, compartiendo información sobre los éxitos y los fracasos de cada una).

Además, una estructura de grupos de productos independientes mejora la capacidad empresarial para vender o escindir ciertas líneas de productos porque no están tan entrelazadas con sus otras líneas. Lo más probable es que existan funciones y actividades duplicadas entre las divisiones de productos. Más aún, no existen medios formales para que una división de productos pueda aprender de la experiencia internacional de otra.

Por último, las distintas subsidiarias de las diferentes divisiones de productos que se localizan en el mismo país extranjero reportarán a diferentes grupos de las oficinas generales. Por ejemplo, la figura 15.3(c) ilustra que las subsidiarias de electricidad y ascensores de Bélgica presentan sus informes a diferentes divisiones de las oficinas centrales. Por lo tanto, la sinergia entre países se puede perder si las distintas subsidiarias no se comunican entre sí o con un gerente común. Por ejemplo, cierta ocasión en Westinghouse, una subsidiaria estaba solicitando un préstamo localmente a una tasa exorbitante, en tanto que otra unidad, localizada en el mismo país, tenía excedentes de efectivo.

Las divisiones de productos son populares entre las empresas internacionales con productos diversos.

**Estructura de división (por área) geográfica** Las empresas usan las divisiones geográficas, como se ilustra en la figura 15.3(d), cuando tienen grandes operaciones en el extranjero que no están dominadas por un solo país o región (incluido el país de origen). Esta estructura es más común en las EMN europeas que en las estadounidenses, las cuales tienden a estar dominadas por su mercado interno fuerte. Este tipo de estructura es útil cuando los gerentes pueden obtener economías de escala en la producción en una base regional, más que global, debido al tamaño del mercado o al tipo concreto de tecnologías de producción de la industria. Históricamente, esta estructura se ha asociado comúnmente con empresas que siguen estrategias multidomésticas. El grado de descentralización de esta estructura da a los gerentes de cada país la flexibilidad para adaptar las operaciones a las condiciones locales.

Una desventaja de esta estructura es la posible duplicación del trabajo entre áreas, ya que la empresa localiza actividades de valor parecidas en varios lugares, en lugar de consolidarlas en el lugar más eficiente. Por ejemplo, Nestlé tenía más de 500 fábricas en casi 90 países que vendían sus 8,000 marcas a casi todos los países del mundo. En consecuencia, las oficinas centrales de Suiza pasaban apuros para determinar los costos de las materias primas que sus subsidiarias compraban a proveedores de todo el mundo. En un caso extremo, cada una de más de 40 fábricas estadounidenses de Nestlé compraba materias primas por su cuenta. Esta falta de coordinación, agravada por el hecho de que Nestlé tenía cinco sistemas diferentes de correo electrónico, era la causa de que las fábricas estadounidenses pagaran más de 20 precios diferentes por comprar vainilla al mismo proveedor.<sup>6</sup>

**Estructura de división matricial** Algunas EMN siguen estrategias que tratan simultáneamente de hacer frente a las presiones competitivas para tener integración global y capacidad de respuesta local. Esta decisión requiere diseñar una **estructura matricial**, como la que se ilustra en la figura 15.3(e), que consiga al mismo tiempo los beneficios de las estructuras funcional y divisional. Más que subordinar formalmente la integración o la capacidad de respuesta, una estructura matricial equipa, en teoría, a la EMN para obtener las ventajas de ambas, además de impedir que se excluya alguna de ellas de forma prematura.

Una estructura matricial específica que una subsidiaria reporta a más de un grupo (funcional, de productos o geográfico). La premisa básica es que hacer que cada grupo comparta la responsabilidad de las operaciones extranjeras motivará a cada uno de ellos a intercambiar información y recursos de mejor grado.<sup>7</sup> Por ejemplo, los gerentes de grupos de productos deben competir entre sí para que el personal de investigación y desarrollo responsable de un grupo funcional, como el de producción, desarrolle tecnologías para sus grupos de productos. Estos gerentes de grupos de productos también deben competir para que sus homólogos de los grupos geográficos presten suficiente atención a sus líneas de productos.

**Ventajas y desventajas** No sólo los grupos de productos, sino también los grupos funcionales y geográficos deben competir entre sí para obtener los recursos que otros poseen en la matriz. Por ejemplo, la cantidad de recursos requerida para desarrollar productos textiles en México depende en parte de la competencia entre el grupo de Europa y África y el grupo de América Latina y, en parte, de la competencia entre el grupo de textiles y el grupo de productos agrícolas por los recursos. En consecuencia, la estructura matricial es un compromiso útil cuando los gerentes enfrentan dificultades para integrar o separar las operaciones extranjeras.

La estructura matricial tiene inconvenientes. Requiere que los grupos compitan por los recursos escasos, métodos de operación preferidos, participación en los premios o participación en los riesgos. Las probables disputas entre los gerentes de nivel bajo requieren que la gerencia de alto nivel intervenga para decidir. Además de retrasar la decisión, la gerencia superior puede favorecer a un ejecutivo o grupo específico, lo cual molestará al otro grupo. Cuando otros empleados de la organización perciben esto, pueden concluir que el centro del poder recae en cierto individuo o grupo. En este caso, los gerentes de otros grupos piensan que están destinados a perder, dejan de impulsar las necesidades únicas de su propio grupo y con ello eliminan las numerosas relaciones generadoras de conocimiento y de toma de decisiones que supuestamente deben funcionar en una matriz.

*¿QUÉ SUCEDE CON EL PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO?* Es de destacar que una estructura matricial instituye una jerarquía doble que viola el **principio de unidad de mando**. Este principio sostiene que debe fluir una cadena de mando y comunicación ininterrumpida del

Las divisiones geográficas son populares cuando las operaciones extranjeras son grandes y no están dominadas por un solo país o región.

Una organización matricial:

- Instituye superposiciones entre formas funcionales y divisionales.
- Da un enfoque común a los grupos funcionales, de productos y geográficos.
- Tiene relaciones dobles entre superiores y subordinados, más que una sola línea de mando.

ejecutivo superior al trabajador en la fábrica. A menudo, las líneas de responsabilidades y las relaciones imprecisas que resultan de una estructura matricial confunden la claridad de la cadena de mando.

En esta situación, el superior puede descuidar la supervisión de sus subordinados porque supone erróneamente que alguien más los está supervisando. Por ejemplo, los gerentes del grupo de América Latina podrían no prestar atención a las operaciones diarias de la unidad textil mexicana porque suponen que sus homólogos de la división de textiles son responsables de hacerlo. Mientras tanto, los gerentes de la división de textiles pueden suponer equivocadamente que los gerentes del grupo de América Latina están supervisando las operaciones en México.

Más concretamente, el director general de Dow Chemical, uno de los primeros adoptantes de la estructura matricial, explica: “Éramos una organización en matriz que dependía del trabajo en equipo, pero no había nadie a cargo. Cuando las cosas salían bien, no sabíamos a quién premiar; y cuando las cosas salían mal, no sabíamos a quién culpar.”<sup>8</sup> La falsa suposición de que alguien más tiene la responsabilidad ha llevado a varias empresas, como Dow Chemical, ABB y Citibank, a regresar a estructuras que especifican claramente las funciones y las relaciones.<sup>9</sup>

**Estructura mixta** En realidad, los organigramas de pocas EMN reproducen con exactitud una estructura estrictamente funcional, divisional o matricial. Esta circunstancia nos lleva al último formato: la **estructura mixta**, que combina varias dimensiones funcionales, por área y por producto.

Debido a la dinámica del crecimiento, las empresas raramente, si acaso, logran que todas sus actividades concuerden con las estructuras organizacionales básicas aquí descritas. La mayoría tiene una estructura mixta. Por ejemplo, una adquisición reciente podría reportar a las oficinas generales hasta que se pudiera consolidar eficientemente dentro de una división de productos existente. O las circunstancias de un país, producto o función particular podrían requerir un manejo por separado; es decir, distinto de la estructura general.

Del mismo modo, los cambios en las condiciones de la industria, las capacidades de la empresa y el entorno institucional a menudo requieren que las estructuras cambien a ritmo desigual. Por ejemplo, la reorganización reciente de IBM en Europa tenía el propósito de “contar con personal responsable de tomar decisiones más cerca de los clientes”. Este objetivo exigía que IBM redujera la escala de las oficinas de EMEA, por sus siglas en inglés (Europa, Medio Oriente y África), una unidad muy importante establecida desde finales de la Segunda Guerra Mundial, y desplazar muchas de sus responsabilidades a dos nuevos centros, mucho más pequeños, en Madrid y Zurich.<sup>10</sup>

Algunas operaciones pueden ser de propiedad total, lo que permite el desarrollo de una red más densa de comunicaciones que en otras operaciones, donde hay sólo propiedad parcial o inexistente de las operaciones extranjeras. Además, la estructura general ofrece un panorama incompleto de las divisiones de la organización.

## ESTRUCTURAS CONTEMPORÁNEAS

Algunas EMN consideran que los tipos precedentes de estructuras, típicamente conocidas como estructuras tradicionales, proporcionan un formato inadecuado para responder a las exigencias de su entorno dinámico y estrategias complejas.<sup>11</sup> En específico, existe la idea de que el incremento de las actividades internacionales, la ampliación de las relaciones internas, las expectativas crecientes de los clientes extranjeros y el poder en aumento de las estrategias basadas en el conocimiento crean oportunidades que superan el alcance de las estructuras tradicionales. Además, las cada vez menos barreras comerciales y las capacidades de telecomunicaciones y cómputo más baratas permiten que el personal disperso por el mundo colabore con más facilidad.

Estos cambios apartan a las EMN de la estructura clásica de empresas independientes organizadas en diferentes países y las acercan a la empresa mundial que puede dividir y repartir el trabajo en las plazas más eficientes. O, en palabras del director general de IBM, “el trabajo fluye hacia los lugares donde se realiza mejor; es decir, con más eficiencia y con la más alta calidad”.<sup>12</sup> La capitalización de estas oportunidades incita a las EMN a idear maneras de distribuir las funciones y responsabilidades de manera que más empleados, en particular los de la primera línea, que tienen trato más directo con los recursos y mercados, tengan más autoridad. Dar a las personas la libertad de tomar decisiones las coloca en posición de lograr grandes cosas, como vimos en el perfil introductorio de J&J. Así, en los últimos años las empresas han estructurado el trabajo de maneras nuevas que les dan mayor capacidad de respuesta local sin sacrificar el potencial de integración global.

La estructura de cada empresa refleja sus particulares:

- Legados administrativos.
- Preferencias de los ejecutivos.
- Circunstancias del mercado.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Recuerde, por nuestro análisis de los “Tipos de sistemas económicos” en el capítulo 4, que una **economía mixta** combina algunas de las ventajas del libre mercado con ciertas características que tipifican los sistemas planificados centralmente. Aquí destacamos que, curiosamente, las *estructuras organizacionales mixtas* reflejan un imperativo similar de sacrificar la pureza en aras del sentido práctico; en particular, los gerentes adaptan a menudo las configuraciones organizacionales “modelo” para satisfacer las demandas exclusivas de sus empresas e industrias.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al hablar de “Las fuerzas detrás de la globalización” en el capítulo 1, explicamos cómo algunos factores, como la ampliación de la tecnología, la liberalización del comercio y la mayor cooperación internacional, se combinan para determinar y reconfigurar el entorno externo de los **negocios internacionales**. Aquí resaltamos que, al reconocer los cambios como oportunidades, muchas empresas experimentan con estructuras organizacionales que les darán mayor capacidad de respuesta a los cambios en el entorno y a las oportunidades de negocios.

**Caso: IBM en Europa** IBM es un excelente ejemplo.<sup>13</sup> Como muchas EMN que operan en Europa, IBM había seguido una estrategia multidoméstica apoyada por una estructura dividida por área geográfica que preveía una subsidiaria para cada país. IBM tenía una oficina regional en París para supervisar a las subsidiarias nacionales y consolidar las operaciones donde fuera posible.

La integración de la Unión Europea en la década de 1990 obligó a IBM a desplazar más autoridad para la toma de decisiones de las subsidiarias locales a la oficina regional con objeto de desarrollar una estrategia paneuropea que lograra una mayor integración entre los países. Entonces, en 2005, IBM anunció que despediría hasta 13,000 trabajadores, en su mayoría de Europa, para contratar 14,000 trabajadores en India. Esto era parte de la evolución constante de su estrategia de globalizar las operaciones mediante el desplazamiento del trabajo administrativo, como contabilidad, contraloría, asistencia telefónica y compras, a plazas de bajo costo.

Las presiones tecnológicas, regulatorias y competitivas obligaron a IBM a dismantelar los feudos nacionales y regionales que había establecido en cada país de Europa en los años de la posguerra para contratar ingenieros de software indios que podían trabajar en proyectos de cualquier parte del mundo por medio de Internet. IBM pensó que ya no tenía sentido mantener tipos tradicionales de estructuras cuando podía, como sus rivales habían hecho, adoptar un estilo global de operación más esbelto que permitía a los gerentes enviar trabajo digitalmente a través de Internet a donde pudiera hacerse con más eficiencia. Al enfrentar las nuevas realidades de la organización de las operaciones internacionales, IBM asegura que la empresa “seguirá manteniendo raíces profundas a nivel local, pero estamos globalizando cada vez más nuestras operaciones y procesos”.<sup>14</sup>

**Eliminación de los límites estructurales** Los ejemplos de estructuras contemporáneas tienen muchos nombres, como *organización que aprende*, *organización virtual* o *estructura modular*. Sin importar las variaciones del nombre, todas se basan en la misma premisa: una estructura no debe definirse ni estar demarcada por los límites horizontales, verticales o externos que impiden el desarrollo de relaciones generadoras de conocimientos y de toma de decisiones en la empresa y que dan pie a que la gente controle, y no comparta, la información.

Jack Welch, ex presidente y director general de General Electric, popularizó estas ideas, cuando se propuso eliminar los límites verticales y horizontales dentro de la empresa, así como derribar las barreras entre la empresa y sus clientes, proveedores y otros interesados. En palabras del señor Welch:

*La definición más sencilla de lo que estamos tratando de crear, de lo que es nuestro objetivo, es una empresa sin límites, una empresa donde se derriban las barreras artificiales y los muros que la gente siempre está construyendo a su alrededor o entre sí, por jerarquía, seguridad o para evitar el cambio, y todos tienen acceso a la misma información, todos tiran en la misma dirección y todos comparten los premios y la satisfacción de ganar, en el alma así como en la billetera.*<sup>15</sup>

Por tanto, las estructuras contemporáneas tienen el propósito de que eliminar, por completo o en su mayor parte, los límites entre los diferentes niveles y funciones verticales, entre las unidades situadas en zonas geográficas distintas y entre la empresa y sus proveedores, distribuidores, socios en empresas conjuntas, aliados estratégicos y clientes.

En términos prácticos, los **límites** se refieren a las restricciones horizontales que se derivan de tener empleados específicos para realizar sólo tareas específicas en unidades específicas y las restricciones verticales que separan a los empleados en niveles específicos de la jerarquía. Los límites horizontales y verticales son característicos de las estructuras tradicionales. Efectivamente, cada grado de especificación en la jerarquía de una empresa en una estructura tradicional instala límites que obstaculizan el movimiento de las ideas. En respuesta, las estructuras contemporáneas requieren redes conectadas sin demasiado rigor que se organicen y gobiernen a sí mismas. Los gerentes maximizan los flujos de información reduciendo al mínimo la estructura que impide que la gente entable relaciones generadoras de conocimiento y de toma de decisiones.

Las estructuras contemporáneas, por ejemplo, cuestionan el propósito y, en su mayoría, rechazan las características de las estructuras tradicionales, como las cadenas de mando, los departamentos formales y las relaciones precisas de subordinación. En vez de ello, definden las ideas de tramos ilimitados de control, equipos ad hoc y grupos que se organizan a sí mismos. A continuación, caracterizaremos los principales ejemplos de las estructuras contemporáneas: la estructura de red y la organización virtual.

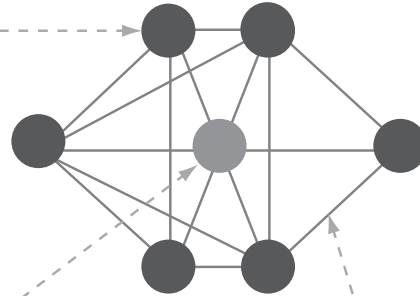
“Sin límites” se refiere a la eliminación de los límites verticales, horizontales y externos que entorpecen los flujos de información.



### FIGURA 15.4 Estructura simplificada de red

En el centro de la estructura de red se encuentra la unidad nuclear: su función es subcontratar las actividades que agregan valor para las cuales no posee *competencias centrales*. La red propiamente dicha está formada por organizaciones asociadas que se centran en las áreas en las que pueden entregar máximo valor. Finalmente, están los canales por medio de los cuales las unidades se comunican entre sí. Para administrar la red, la unidad nuclear usa estos canales para coordinar e integrar las actividades que se llevan a cabo en todo el sistema.

Unidades diferenciadas a las que las oficinas centrales delegan autoridad para la toma de decisiones. Estas unidades, trátense de subsidiarias de marketing local, centros de producción internacionales, o equipos interdisciplinarios, son la primera línea de la red, con responsabilidad de detectar, procesar y actuar según la información especializada y generalizada que reciben, de manera emprendedora.



El centro formal de la red que coordina los objetivos estratégicos y las políticas de operación entre las unidades diferenciadas, asegura el flujo eficiente de recursos, suministros, componentes y recursos financieros por toda la red, y recopila, ordena y distribuye con eficacia la sabiduría, conocimiento y experiencias acumuladas de la organización.

Los canales de intercambio que administran y afinan el volumen, contenido y flujo de información cuantitativa y cualitativa. Estos vínculos animan la red estableciendo rutas de interacción, coordinación e integración entre unidades funcionales, de área y de producto diferenciadas, pero interdependientes.

Una estructura de red se basa en una organización central pequeña que subcontrata a otras empresas para que realicen las actividades que agregan valor.

**Estructura de red** Una opción estructural nueva para los gerentes es la **estructura de red**, en la que una organización central pequeña desplaza, por medio de un contrato, las actividades que agregan valor y para las que no posee competencia central a las empresas que sí la tienen (véase la figura 15.4). Este método permite a las organizaciones centrarse en las actividades en las que crean máximo valor y subcontratar los servicios de empresas que pueden realizar ciertas actividades mejor ellas o, como dice el dicho, “Dedícate a lo que haces mejor y subcontrata el resto”.

Las EMN como Nike, L. L. Bean y Cisco Systems ponen hincapié en sus habilidades de diseño y contratan a otras EMN, como Sanmina o Flextronics, para que fabriquen sus productos. Del mismo modo, muchas instituciones financieras, cadenas de hoteles y empresas de tarjeta de crédito han descubierto que pueden crear más valor si trasladan las funciones de sus centros de atención telefónica a empresas en el extranjero que tienen competencia central en esa actividad.

Una estructura de red ayuda a las EMN a subcontratar actividades, que van desde la fabricación hasta llamadas de servicio, sin perder un sentido unificador de la organización. Es decir, la relación entre la EMN y las empresas de su red no es meramente una cuestión de procesos eficientes de tomar pedidos y surtirlos que se apegan a parámetros contractuales. Más bien, la estructura de red promueve una red de relaciones entre las diferentes empresas de tal manera que los gerentes pueden dar seguimiento al flujo de trabajo aunque éste sea realizado por otras empresas. En esencia, la EMN se asocia con proveedores seleccionados y luego entabla relaciones especializadas de toma de decisiones que permiten a la colectividad de empresas administrar las actividades de valor de manera conjunta.<sup>16</sup>

**El keiretsu japonés** Aunque se trata de un formato novedoso para muchas EMN de la actualidad, desde hace muchos años han existido variaciones de la estructura de red en otros países. Muchas empresas japonesas usan la llamada estructura keiretsu, que en esencia es una colectividad integrada de empresas nominalmente independientes en la que cada empresa es propietaria de un pequeño porcentaje de las demás que pertenecen a la red. Muchas empresas alemanas están entrelazadas de manera similar, pero no existe un término formal para describirlas.<sup>17</sup>

#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Las ideas de *red* y *formación de redes* son fundamentales para el estudio de los **negocios internacionales** en una variedad de áreas. En el capítulo 7, por ejemplo, describimos los tipos de *redes de comercio* formalizadas por la **OMC** y detallamos los diversos tratados económicos regionales diseñados para unir a los países individuales en mercados económicos integrados. En el capítulo 9, analizamos la red financiera compuesta por los *mercados globales de capitales* y en el capítulo 14, analizamos el esfuerzo de algunas empresas para formar redes con socios globales por medio de *alianzas de colaboración*.

Los *keiretsus*, como funcionan en Japón, dependen de relaciones personales de largo plazo entre los ejecutivos de las diferentes empresas. Los mismos directores participan con frecuencia en más de un consejo de administración. En ocasiones, los *keiretsus* son verticales, por ejemplo, la red de Toyota con sus proveedores de partes. En otras ocasiones son horizontales y ninguna empresa domina, como en el caso de *keiretsu* de Mitsubishi.

**Organización virtual** Una organización virtual es la antítesis de una jerarquía vertical tradicional. En lugar de tratar de controlar las actividades de la cadena de valor mediante la propiedad directa de las empresas, las organizaciones virtuales adquieren recursos o capacidades estratégicas con la creación de una red temporal de empresas, proveedores, clientes, e incluso rivales independientes.

Esta red dinámica, muy parecida al tipo que vemos desarrollarse en las micromultinationales, depende de la tecnología informática para crear los vínculos necesarios para compartir habilidades, costo y acceso a los mercados mutuos.<sup>18</sup> La inspiración de este método estructural proviene en buena medida de la industria cinematográfica en la que personas de todo el mundo son, en esencia, “agentes libres” que van de un proyecto a otro aplicando sus habilidades (dirección, búsqueda de talento, vestuario, maquillaje, diseño de escenarios), según sea necesario.

**Caso: StrawberryFrog** En términos de operación, una operación virtual consta de un núcleo de empleados de tiempo completo que contratan especialistas externos para que trabajen en las oportunidades que se van presentando. Un ejemplo es StrawberryFrog, una agencia de publicidad internacional. El peculiar nombre de esta empresa (que significa “rana fresa”) se inspiró en un anfibio muy raro que tiene cuerpo rojo y patas azules; el director general explica que la ágil rana fresa es lo contrario de las “agencias dinosaurio” existentes, establecidas en la era industrial como monolitos, que tienen muchísimas dificultades para adaptarse a la nueva era.<sup>19</sup>

StrawberryFrog, que compete con empresas que dan empleo a miles, cuenta sólo con 100 empleados, conocidos como “ranas”, repartidos entre sus dos oficinas: 25 en Nueva York y 75 en Ámsterdam. Contrata al personal que necesita seleccionando profesionales independientes de todo el mundo.<sup>20</sup> Libre de los gastos generales, restricciones y complejidad de las jerarquías, StrawberryFrog ofrece a sus clientes agilidad y rentabilidad. La empresa ha aprovechado su red de lazos relajados para realizar trabajos en Europa, Asia y Estados Unidos para Mitsubishi, Sony Ericsson, Pfizer, Sprint, IKEA, MTV y Research in Motion.

Finalmente, el uso de acuerdos temporales entre los miembros implica que la organización virtual puede formarse y recomponerse con facilidad para enfrentar un entorno cambiante competitivo.<sup>21</sup> Los mecanismos de mercado, como los contratos, más que la jerarquía y autoridad, mantienen unida a la organización virtual; las empresas que tienen desempeño deficiente se suprimen y sustituyen con empresas que ofrecen mejor desempeño.

**Algunos inconvenientes de las estructuras contemporáneas** Como ya hemos visto, las jerarquías sufren de limitaciones endémicas; lo mismo ocurre con las estructuras contemporáneas. Los informes indican que a pesar de que los líderes defiendan la descentralización, a la hora de la verdad, se inmiscuyen en la toma de decisiones. Los altos directivos batallan para cumplir la promesa de no intervenir en los derechos explícitos del trabajador a la independencia creativa y la autodirección. Los informes indican, además, que la intervención frecuente de los gerentes deteriora la credibilidad de esta promesa y crea problemas motivacionales.

En algunos casos, las organizaciones contemporáneas de diversos tipos han dado paso a estructuras más tradicionales.<sup>22</sup> Sin embargo, lo fundamental en este caso es la amenaza que entrañan las jerarquías ocultas que están latentes en las estructuras contemporáneas. Un observador comenta: “He estado dentro de muchas empresas que son partidarias de las estructuras organizacionales planas y la autoadministración. Pero cuando uno empieza a fijarse realmente en cómo funcionan las cosas, se da cuenta de que, en efecto, hay una jerarquía, sólo que no es explícita.”<sup>23</sup> De manera inevitable, al parecer, los trabajadores son proclives a organizarse alrededor de las reglas, premios y castigos en la empresa y crean poco a poco una jerarquía tácita y sutil, incluso si oficialmente no existe.

Estas dificultades y frustraciones vuelven menos atractiva la idea de una organización contemporánea. Sin embargo, pocos dudan del potencial de innovación que brinda una estructura organizacional no jerárquica que fomenta compartir, no controlar la información,

Una organización virtual es un acuerdo temporal entre socios que puede recomponerse con facilidad para adaptarla a los cambios en el mercado.

La flexibilidad de las estructuras virtuales implica que los socios que tienen desempeño deficiente pueden sustituirse con facilidad.



por no mencionar la eliminación de límites que interfieren en las relaciones de toma de decisión. Las empresas, argumentan los analistas, deben reconsiderar sus estructuras jerárquicas si lo que pretenden es dar rienda suelta a la creatividad de sus ejecutivos y captar las oportunidades de la economía actual. Superar el reto inicial de aprender a hacer las cosas de maneras nuevas es la frontera que enfrentan muchas empresas.

La investigación indica que avanzar significa superar las barreras a la adaptabilidad que están “profundamente arraigadas en la naturaleza de las organizaciones: inflexibilidad en los modelos mentales de sus gerentes; complejidad organizacional, impulsada por las exigencias de la ejecución; e incompatibilidad entre los recursos actuales y las oportunidades futuras”.<sup>24</sup> Por último, los gerentes atrapados en el dilema entre una jerarquía o una hiperarquía necesitan reflexionar en lo que el ex director general de GE, Jack Welch, denominó “arquitectura social” de la organización: la unión del comportamiento individual, la estructura y la cultura.

## Punto Contrapunto

### ¿Jerarquías o hiperarquías?

**Punto** Los defensores de la jerarquía clásica argumentan que este formato es el fundamento perdurable de cómo los gerentes de todo el mundo determinan el grado óptimo de especialización del trabajo. Consideran que la jerarquía es el mejor método para dividir en departamentos y crear una cadena de mando eficiente; al mismo tiempo, ofrece un alcance funcional del control. También creen que ofrece el grado ideal de normas, reglamentaciones, políticas, procedimientos y el equilibrio correcto entre centralización y descentralización. En efecto, muchos consideran la jerarquía como la base del modelo de administración profesional largamente probado y comprobado.

Desarrolladas por primera vez en la década de 1920 por General Motors, DuPont, Sears y Standard Oil, las estructuras jerárquicas, como los formatos funcional, divisional y matricial, han proporcionado marcos eficaces que han guiado la expansión internacional de miles de compañías de prácticamente todos los países del mundo. La claridad absoluta de la toma de decisión en una jerarquía (su sesgo hacia grados extremos de diferenciación vertical y horizontal) permite a las empresas desarrollar sistemas de planificación, información y control sofisticados que permiten a la alta dirección dirigir y controlar las operaciones. Uno de los grandes defensores de la estructura jerárquica, Harold Geneen de ITT, creía que lo ayudó en su búsqueda para “conseguir que la gente sea tan predecible y controlable como los recursos de capital que tiene bajo su responsabilidad”.<sup>25</sup>

Por supuesto, los partidarios de la autoridad largamente comprobada de la jerarquía reconocen las repercusiones de las tendencias tecnológicas, regulatorias y competitivas en las normas organizacionales. Entienden que el entorno de los negocios internacionales está cambiando, lo mismo que las estrategias y organizaciones de las empresas. En respuesta a esto, en lugar de descartar los principios de la jerarquía, piensan que constituye un fundamento sólido que conducirá al éxito futuro.

**Contrapunto** En contraste, algunos estudiosos anuncian la llegada de una nueva forma organizacional que ayudará a las empresas a identificar y explotar oportunidades antes que sus competidores. Muchos creen que el reto radica en administrar y analizar la abundancia de información que fluye hacia la empresa.

A menudo, la jerarquía organiza los flujos de información de maneras que obstaculizan la integración de las partes. A pesar de las mejores intenciones, las estructuras diseñadas de forma vertical, incluso con formatos matriciales y ad hoc, frenan el flujo de información, vuelven el trabajo más complejo y deterioran la eficiencia de la toma de decisiones.<sup>27</sup> Para responder a la expansión de datos se requiere desarrollar una organización que permita compartirlos en toda la empresa. Aunque algunos se refieren a este tipo de organización como una *red social*, y otros la llaman *formato de igual a igual*, el término común es *hiperarquía*.

Técnicamente, una hiperarquía es una “comunidad a gran escala, que se organiza por sí misma y libera grados de energía y compromiso inusualmente altos, a pesar de la falta de beneficios económicos claros o directos para los participantes”.<sup>28</sup> Como tal, una hiperarquía puede desencadenar la motivación intrínseca de los empleados, permitiéndole superar la tendencia de la jerarquía a sofocar en el trabajador la capacidad de adaptar, innovar y tomar riesgos calculados.

En una hiperarquía, “la información fluye a lo largo de rutas múltiples e intermedias; esto permite que existan numerosos puntos que se superponen, en los que la información puede ordenarse e interpretarse. Posibilita el procesamiento eficaz de una abundancia de información”.<sup>29</sup> Una hiperarquía también proporciona un formato que subsana la limitación intrínseca de la jerarquía y posiciona a la empresa para enfrentar mejor el entorno emergente de globalización.<sup>30</sup>

Tal vez la hiperarquía más famosa sea el proyecto Linux, la vanguardia del movimiento más amplio por el software de código abierto, en el que el código de origen de los progra-

Además, los gerentes están redoblando sus esfuerzos para fortalecer este fundamento mediante el rediseño de las funciones y procesos empresariales con la ayuda de programas como el de administración de la calidad total, planificación de escenarios y contingencias, administración de la cadena de suministro y Seis Sigma. Ellos creen que estos esfuerzos aclaran la división del trabajo y la diferenciación de la autoridad.<sup>26</sup>

Por otro lado, los defensores de la jerarquía también señalan que pasar de la retórica de las nuevas formas de estructuras sin límites a la realidad cotidiana de coordinar y controlar las operaciones internacionales constituye un saldo enorme. Para evitar una caída pronunciada y costosa se requiere sentido común y un cuidadoso ajuste de la manera en que funcionan las organizaciones. ●

mas se regala a voluntarios que contribuyen a arreglar errores y a diseñar nuevas características sin remuneración monetaria directa. En términos de operación, la hiperarquía sigue un conjunto de reglas sencillas para aumentar la transparencia y simetría de la información. Debido a que los programadores de Linux pueden ver lo que otros están haciendo en la red, todos tienen un incentivo para reciprocitar cuando los demás comparten información con ellos. Al compartir, los participantes se van creando reputaciones, buenas o malas, en toda la comunidad. Así, la reciprocidad y la reputación funcionan en conjunto para establecer confianza como la moneda de transacción primaria en la hiperarquía.

Es probable que el dilema entre jerarquías e hiperarquías quede zanjado por el entorno dentro del cual operan las empresas. Al final, el propósito principal de la estructura es ordenar el trabajo para que la empresa pueda implementar con eficacia su estrategia. Como tal, algunos sostienen que el siglo veintiuno ha introducido un cambio fundamental en nuestra idea de organización. Ahora, los mercados premian a las empresas que crean una organización sin límites capaz de respaldar un propósito estratégico vigorizante, en lugar de diseñar una estructura precisa que se ve muy bien en el papel, pero se derrumba ante la realidad.

Por último, algunos señalan sucesos en Intel que posiblemente prefiguran cómo se saldrá la disputa entre jerarquías e hiperarquías. Andy Grove, director general de Intel desde hace muchos años, cree que una estructura organizacional debe hallar la forma de estimular y energizar la confrontación constructiva de modo que permita a las personas coincidir y discrepar pero, en última instancia, se comprometan con las mismas metas. El reto para los gerentes es desarrollar una estructura que, según cree Grove, les permita “dejar que reine el caos y luego refrenar el caos”.<sup>31</sup> ●

## Sistemas de coordinación y control

Hasta el momento hemos examinado la idea de diferenciación estructural: las dimensiones vertical y horizontal, o la ausencia de las mismas, que se encuentran en la estructura de una empresa. Sin embargo, al principio del capítulo, señalamos que las EMN también deben resolver la cuestión de cómo coordinar y controlar las actividades que conforman la cadena de valor. Una vez más, como vimos en el caso de Zara y eBay en el capítulo 11, las EMN formulan estrategias cada vez más complejas para crear valor. Estas estrategias emplazan a los gerentes a formular los métodos de coordinación y las medidas de control que complementan la estructura organizacional seleccionada por la compañía (y, como veremos en la siguiente sección, la cultura de la organización, que determina las actitudes y acciones individuales). La investigación reporta constantemente que las EMN usan varias herramientas de coordinación y control para administrar sus cadenas de valor. Ahora caracterizaremos cada una de ellas.

### SISTEMAS DE COORDINACIÓN

La importancia de la **coordinación** se desprende de la realidad de la EMN. La división de las actividades que agregan valor entre países a menudo lleva a diferentes grupos de gerentes y empleados a desarrollar diversas inquietudes y orientaciones. Dependiendo de si trabajan en las oficinas centrales o en una subsidiaria, o en actividades de valor primarias o secundarias, los empleados tienden a pensar y actuar de formas que están ligadas a sus responsabilidades inmediatas. Si no se controla, esta tendencia puede llevar a los empleados de las

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 2, apuntamos que los gerentes manejan las diferencias en las formas en que los colegas y subordinados (en especial de **culturas** extranjeras) responden, cuando se trata de cuestiones como motivación para el trabajo, preferencias de las relaciones y otros factores del comportamiento en el lugar de trabajo. Aquí observamos que, en el intento de dar cabida a estas diferencias, las empresas globales siguen diferentes prácticas de comportamiento y orientaciones culturales para decidir cómo coordinar las actividades.

distintas funciones, subsidiarias y países a dejar de pensar en sus colegas. A su vez, esto dificulta a los gerentes establecer las relaciones generadoras de conocimientos y toma de decisiones que coordinan las actividades mundiales en un todo integrado. En circunstancias extremas, la gente puede, deliberada o equivocadamente, actuar de manera egoísta en detrimento de la empresa. Sin algún medio para coordinar lo que la gente hace, la competitividad de la cadena de valor, sin importar cuán brillantemente se haya configurado, se deteriorará.

**Métodos de coordinación** Los gerentes disponen de varios métodos para coordinar las operaciones de unidades e individuos interdependientes. A continuación explicaremos los tres métodos predominantes en el proceso de coordinación: *coordinación por estandarización, por planes y por ajuste mutuo*.

**Coordinación por estandarización** Las empresas que tienen operaciones a gran escala tienen como meta establecer una infraestructura cotidiana que prescriba muchas de las maneras en que los empleados llevan a cabo sus labores, trabajan entre sí y tratan con los clientes. Una motivación fundamental es la comprensión de que un alto grado de consistencia operativa ayuda a la empresa a explotar su competencia central y crea ventajas de escala para la organización de las actividades. Por lo tanto, las EMN especifican rutinas que estandarizan muchas características de las operaciones, que van desde lo trivial (por ejemplo, en los manuales para empleados se detallan las formas aceptables de vestir y las reglas del decoro) hasta lo estratégico (por ejemplo, cómo tratar con socios de empresas conjuntas o evaluar mercados potenciales).

Por ejemplo, Starbucks estandariza muchas características de sus productos, procesos y procedimientos para reproducir el aspecto, operaciones y sensación de la atmósfera elusiva de su concepto de cafetería en Estados Unidos en los miles de establecimientos que tiene en el mundo. En virtud de que la estandarización prescribe cómo deben realizar su trabajo tanto gerentes como trabajadores, establece las políticas para coordinar las decisiones entre unidades en la empresa.

La creciente presión para aprovechar las innovaciones en las actividades de la cadena de valor obliga a muchas EMN a ampliar la estandarización para especificar también normas y reglamentaciones acerca de cómo deben interactuar los empleados. Este método de coordinación, conocido en términos técnicos como formalización, tiene por objetivo reducir la incertidumbre en el lugar de trabajo que complica el intercambio de ideas y recursos. Por ejemplo, la formalización de las listas de distribución de las actualizaciones de producción o marketing elimina posibles olvidos en cómo la EMN recopila, procesa y difunde la información.

Un supuesto importante que subyace a la coordinación por estandarización es que las reglas y procedimientos de la empresa aplican a todas las situaciones, en todas las unidades y en todos los países donde tiene operaciones. Las excepciones regulares a las reglas debilitan la autoridad de la estandarización y crean puntos de incertidumbre que impiden la coordinación. En consecuencia, la coordinación por estandarización es ideal para las estrategias internacionales o globales que propugnan por la constancia y la previsibilidad en industrias que son más estables que volátiles.

En el caso de la estrategia internacional, la intención de transferir, proteger y aprovechar competencias centrales estimula la especificación explícita de normas y reglamentaciones. En el caso de la estrategia global, la total integración entre actividades de valor típicamente consolidadas dejan poco espacio para sorpresas: los recursos y componentes se necesitan en plantas específicas, en momentos específicos, de lo contrario la producción se detiene. La estandarización de los métodos de coordinación, como las estructuras para el procesamiento de la información, ayuda a eliminar retrasos y errores.

**Coordinación por plan** El hecho de que el comportamiento de la industria, la dinámica competitiva, las actitudes del gobierno anfitrión y muchos otros factores que difieren entre los países complican la coordinación por estandarización. Algunas empresas son más sensibles a esta presión que otras, en particular aquellas que crean valor mediante la adaptación de las operaciones a las condiciones locales. Sobre todo, las EMN que siguen una estrategia multidoméstica, en comparación con las que siguen una estrategia geocéntrica, tienen más probabilidad de pensar que la coordinación por estandarización no es el mejor método.

#### Coordinación por estandarización:

- Establece reglas y procedimientos universales que aplican a unidades de todo el mundo.
- Impone uniformidad en el desempeño de actividades en unidades geográficamente dispersas.

Aunque la diversidad puede impedir el establecimiento de reglas y procedimientos universales, no exige a los gerentes de la responsabilidad de coordinar las actividades de valor. En estas situaciones, las EMN pueden optar por establecer objetivos y programas que den a las unidades interdependientes mayor discrecionalidad para desarrollar sistemas de coordinación.

Depender de objetivos generales y programas detallados, más que de normas y reglamentaciones, es la base de la coordinación por plan. Siempre que cumplan con los plazos establecidos y los objetivos del plan, las unidades interdependientes tienen cierta libertad para adaptar sus operaciones. En efecto, un documento de planificación detallado establece un marco para el próximo trimestre, trimestres o año, que da a los gerentes una guía para la coordinación.

Es difícil planear en las mejores circunstancias en la EMN. A pesar de los avances en las tecnologías de telecomunicación, algunos gerentes prefieren tratar con sus homólogos por contacto personal o de voz a voz. La distancia geográfica y la divergencia cultural aumentan el tiempo, gasto y posibilidad de error en las comunicaciones internacionales.

Más grave es el hecho de que no importa el cuidado con el que se planee un proyecto, de todos modos algo puede salir mal; en términos más poéticos: "Los planes mejor pensados de hombres y ratones a menudo fracasan". Varias condiciones agravan la situación, como las interrupciones periódicas, la sensibilidad a las regulaciones gubernamentales y el conflicto con los socios locales. En combinación, es posible que los objetivos y programas planeados deban revisarse, una tendencia que restringe la coordinación.

Las empresas usan una variedad de programas de desarrollo y formación de ejecutivos para familiarizar al personal con su formato de planificación preferido y evitar las amenazas mencionadas anteriormente. Por ejemplo, muchas empresas han adoptado programas Seis Sigma, un proceso riguroso y disciplinado que utiliza datos y análisis estadístico para medir y mejorar el desempeño operativo, las prácticas y los sistemas de la empresa. Las EMN como GE, Motorola, Allied-Signal y DuPont basan su proceso de planificación en el programa Seis Sigma. La capacidad de estos programas para mejorar la coordinación por plan los vuelve tan importantes que pocos cuestionan su propósito y la mayoría comprenden los procedimientos.

Cada año, GE envía alrededor de 10,000 gerentes recién contratados o que lo son desde hace tiempo a su Centro de Desarrollo de Liderazgo para que tomen un curso de tres semanas sobre la iniciativa de calidad Seis Sigma de la empresa. Otras EMN que dependen de la coordinación por plan usan métodos relacionados. Integran equipos con miembros de diferentes países para imaginar escenarios sobre cómo puede evolucionar el futuro.<sup>32</sup> Algunos sitúan personal internacional y nacional cerca unos de otros; por ejemplo, colocando la división internacional en el mismo edificio que las divisiones de productos. Por último, otros colocan personal extranjero en el consejo de administración y comités de alto nivel para oír puntos de vista del exterior.

**Coordinación por ajuste mutuo** A diferencia de las características explícitas de la estandarización y la planificación, algunas EMN coordinan las actividades de valor mediante una variedad de mecanismos informales. En esencia, estos mecanismos crean formas para que los empleados involucren a sus compañeros con mayor frecuencia en asuntos de importancia conjunta en un proceso llamado *coordinación por ajuste mutuo*.

Por ejemplo, 3M tiene expertos en tecnología en más de 100 laboratorios del mundo que trabajan para apoyar la coordinación de la generación de conocimientos y toma de decisiones. Específicamente, la gerencia de 3M usa técnicas como un Consejo Técnico que está compuesto por los directores de los principales laboratorios. El Consejo se reúne mensualmente y tiene un retiro anual de tres días para analizar formas de mejorar la transferencia de tecnología entre unidades. Además, la gerencia creó un Foro Técnico más amplio, compuesto por científicos y expertos técnicos elegidos como representantes, para facilitar la comunicación entre los empleados de todos los laboratorios.<sup>33</sup> En virtud de que ambos métodos de interacción permiten el intercambio flexible de ideas, crean la capacidad que permite a los empleados coordinarse por ajuste mutuo.

Por supuesto, las EMN que optan por alentar el ajuste mutuo también adoptan una estructura formal y establecen sistemas de estandarización y planificación. Sin embargo, también consideran de gran valor seguir un método adaptable de coordinación que crea más oportunidades e incentivos para que las partes interdependientes trabajen en conjunto.

La coordinación por plan requiere que las unidades interdependientes cumplan los plazos y objetivos comunes.

#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 11, explicamos que las empresas superan una variedad de "Obstáculos operativos" para crear canales de comunicación entre los eslabones de su **cadena de valor** global. En el capítulo 12, explicamos que, al decidir dónde localizar las operaciones de producción, las empresas también toman en consideración los costos de mover información, materiales y productos a y de las instalaciones de desarrollo de productos, suministro y distribución. Aquí recordamos que, hace no mucho tiempo, los problemas relacionados con el transporte ineficiente y las comunicaciones caras obstaculizaban los esfuerzos para coordinar las actividades globales. Sin embargo, hoy en día, los avances en estas áreas hacen que la *coordinación por ajuste mutuo* sea una opción cada vez más práctica para muchas compañías.

Este método puede conducir a muchos mecanismos de coordinación, como formar equipos de diferentes países para que trabajen en proyectos especiales de importancia internacional. Juntos, comparten puntos de vista y se brinda reconocimiento a las divisiones y subsidiarias por los negocios que resultan de los esfuerzos de cooperación para motivarlas a ver las actividades desde un punto de vista más amplio. También se establecen relaciones entre subsidiarias del mismo país, para que los diferentes grupos de productos puedan combinar las acciones relativas a un asunto determinado y alternar gerentes entre posiciones nacionales e internacionales para alentar más participación.

Por ejemplo, GE transfiere con frecuencia a sus gerentes entre líneas divisionales, de negocios o funcionales para que realicen giras de trabajo prolongadas. La alta dirección cree que este tipo de transferencia permite a los gerentes entablar relaciones con colegas de otras partes de la empresa que permiten coordinar mejor las operaciones, ya que debilitan el pensamiento aislado y promueven el concepto de compartir las ideas. En resumen las empresas usan la coordinación por ajuste mutuo para dar a los gerentes y trabajadores los medios para que decidan conjuntamente cómo definir una situación e ideen una solución que consideren vital para lograr que la cadena de valor funcione.

El ajuste mutuo es una herramienta de coordinación eficaz cuando una EMN enfrenta problemas nuevos que no pueden definirse con las normas o procedimientos acostumbrados. Las EMN también pueden evitar la resistencia a una iniciativa en particular antes de que interfiera con la estrategia si convencen a los empleados antes del lanzamiento. Aun así, la coordinación por ajuste mutuo crea nuevos retos. En términos operativos, las decisiones pueden empantanarse en una discusión cuando nuevos puntos de vista vuelven a encender el debate.

Lo fundamental es que la premisa de ajuste mutuo restablece el poder de la organización. Las oficinas centrales deben aceptar la idea que las innovaciones, conocimiento y habilidades pueden surgir en cualquier parte de la red global de la empresa, no sólo en el centro; en consecuencia, las oficinas generales también deben ajustarse.<sup>34</sup> El papel de los altos ejecutivos pasa entonces de decirle a la gente qué hacer para facilitar lo que hacen, si esperan transferir innovaciones valiosas de una subsidiaria particular a otras partes de la organización.

## SISTEMAS DE CONTROL

Toda EMN, en algún momento, debe decidir cómo regular lo que la gente puede o no puede hacer, o correr el riesgo de que las situaciones se salgan de control. Los sistemas de control son parte fundamental de una organización bien diseñada. El control es necesario porque una vez que la EMN adopta una estrategia, debe garantizar que los empleados la pongan en práctica como se planeó. En términos operativos, esto exige que los gerentes creen sistemas de control que garanticen que los empleados hagan lo que es necesario hacer. El control tiene prioridad en esto último: la gente no se desempeña bien; surgen problemas de coordinación; en consecuencia, la gerencia adopta medidas para corregir la situación.

Un sistema de control eficaz asegura que las actividades se realicen de forma que cumplan la estrategia de la empresa. Los **sistemas de control** regulan la asignación y utilización de los recursos. Al hacerlo, facilitan el proceso de coordinación, independientemente de que se base en la estandarización, planificación o rutinas de ajuste mutuo. Una vez dicho lo anterior, el criterio que determina la eficacia de los sistemas de control es cómo impone acciones que apoyan la estrategia de la empresa. Finalmente, la experiencia de varias empresas, como Barings Bank, Andersen Consulting, Parmalat, WorldCom, Enron, Citibank, Siemens, y Société Générale, demuestra que la falta de controles o los controles equivocados pueden causar daños irreparables.

**Métodos de control** Los métodos de control incluyen los siguientes:

- *Control de mercado*, donde una EMN usa mecanismos de mercado externos, como la competencia en precio y la participación relativa en el mercado, para establecer parámetros y estándares internos de desempeño. En esta modalidad, las oficinas centrales evalúan cada unidad de la organización, como en una de las 250 unidades de J&J, mediante el examen de cualquier cantidad de medidas basadas en el mercado, como el porcentaje de utilidades corporativas totales que cada unidad contribuye. Los sistemas de control entran en funcionamiento cuando la unidad no cumple su objetivo.

La coordinación por ajuste mutuo requiere que los gerentes interactúen personalmente con sus homólogos.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al hablar de las medidas para “Manejar las diferencias culturales” en el capítulo 2, explicamos cómo las diferentes actitudes hacia la *distancia cultural* y las diferentes respuestas al **choque cultural** pueden frustrar los esfuerzos de los gerentes para coordinar operaciones situadas en diferentes entornos culturales, por no mencionar las diferencias políticas, jurídicas y económicas. Aquí agregamos que estas diferencias pueden crear problemas más allá de la capacidad correctiva de un sistema de coordinación. En tales casos, los gerentes usan medidas de control obligatorias.

El control de mercado usa mecanismos de mercado externos para establecer estándares objetivos.



- *Control burocrático*, donde una EMN usa la autoridad centralizada para instalar un grupo extenso de normas y procedimientos que rigen una amplia gama de actividades. Las unidades no cumplen con las políticas y los procedimientos activan alarmas que atraen la atención de los gerentes de nivel alto.
- *Control de clan*, donde una EMN se basa en los valores compartidos por los empleados para idealizar los comportamientos preferidos. El control de clan alienta a los empleados a identificarse fuertemente con la idea compartida de qué es importante en la empresa. Esta identificación guía y controla cómo realizan su trabajo.

El control burocrático hace hincapié en la autoridad organizacional y depende de normas y reglamentaciones.

El control de clan usa valores e ideales compartidos para moderar el comportamiento del empleado.

Las EMN determinan qué tipo de sistema de control funcionará mejor con base en cómo han configurado y tratan de coordinar la cadena de valor. Por ejemplo, las empresas que siguen una estrategia global tienden a favorecer una mezcla de controles de mercado, en virtud de que pueden usar la competencia en el mercado para evaluar el desempeño de sus productos claramente especificados y distintos, como los chips de computadora o los neumáticos de automóvil.

En contraste, las empresas transnacionales tienden a depender del control de clan. La importancia del intercambio abierto entre personas geográficamente dispersas que tienen un fuerte incentivo para desarrollar relaciones generadoras de conocimientos y toma de decisiones concuerda bien con las herramientas de control menos directo. Por último, pocas EMN dependen de un solo método de control. En cambio aspiran a diseñar el sistema de control que complemente cómo la empresa ha decidido coordinar sus actividades.

**Mecanismos de control** Las EMN usan una variedad de mecanismos de control para dirigir las actividades de los empleados hacia el logro de los objetivos organizacionales. Ahora examinaremos algunos de principales mecanismos.

**Informes** Los informes, aunque parecen inocuos, son un potente mecanismo de control. Las oficinas generales necesitan informes oportunos para distribuir recursos, vigilar el desempeño y premiar al personal. Las decisiones sobre cómo usar el capital, el personal y la tecnología siguen sin interrupción, así que los informes deben ser frecuentes, exactos y actualizados. Las oficinas centrales usan los informes para evaluar el desempeño del personal de la subsidiaria con el fin de premiarlo y motivarlo. Este personal se apega a los informes y trata de desempeñarse bien en las tareas descritas en ellos para recibir más premios. También busca retroalimentación para saber cómo se está desempeñando y poder modificar su desempeño en consecuencia.<sup>35</sup>

La complejidad de los negocios internacionales hacen de los informes un elemento importante de control. Por ejemplo, la distancia geográfica a menudo obliga a los gerentes a estandarizar los métodos de coordinación. Asimismo, las oficinas centrales a menudo tienen contacto menos frecuente con el personal de sus operaciones extranjeras, por lo que deben depender de informes extensos para mantener el control. Las EMN acostumbran usar informes para identificar desviaciones de los planes que podrían indicar áreas problemáticas. El enfoque de los informes puede ser dar seguimiento al desempeño a corto plazo o los indicadores de largo plazo que concuerdan con la estrategia de la empresa.

Los informes deben ser oportunos para que los gerentes puedan responder a la información.

La tecnología informática hace que los informes sean un mecanismo de control aún más atractivo. Por ejemplo, la mayoría de las EMN usan ERP (siglas en inglés de planificación de recursos empresariales) para supervisar las actividades de valor, como la planificación de productos, compra de partes, mantenimiento de inventarios, interacciones con los proveedores, proporcionar servicio al cliente y rastrear pedidos. Los datos resultantes dan a los gerentes una extraordinaria herramienta de control.

Por ejemplo, el minorista japonés Ito-Yokado, propietario y operador de la franquicia de tiendas de conveniencia 7-Eleven en Japón, ha enlazado las cajas registradoras automatizadas de cada tienda con un sistema ERP que registra ventas y vigila el inventario, además de programar las tareas diarias y semanales de los gerentes de las tiendas. El sistema ERP da seguimiento a la frecuencia con que los gerentes usaron las herramientas analíticas, gráficos y pronósticos que tiene incorporados. Las oficinas centrales comunican entonces a esos gerentes quiénes no se han registrado con la frecuencia suficiente para aumentar su participación.<sup>36</sup>

Por último, las EMN típicamente usan informes para las operaciones extranjeras que se parecen a los que usan a nivel nacional. Piensan que si los informes han funcionado bien en el país, también funcionarán bien a escala internacional. Además, la estandarización del formato de los informes elimina la necesidad de establecer nuevos tipos de mecanismos para recibir



información y se aprovecha la familiaridad de la gerencia corporativa con el sistema. Finalmente, lo que es más importante, los informes que comparten el mismo formato permiten hacer mejores comparaciones de una operación con otra.

**Visitas a las subsidiarias** No todo el intercambio de información ocurre a través de informes escritos formales. En muchas EMN, en especial en las que dependen de la coordinación por ajuste y el control de clan, ciertos miembros del equipo corporativo visitan con frecuencia a las subsidiarias para charlar y socializar con los gerentes locales. Aunque esta atención puede evitar muchos malos entendidos, hay algunas “reglas” para efectuar estas visitas adecuadamente.

Por un lado, si el personal corporativo visita a las subsidiarias tropicales sólo cuando hay nevadas en el país de origen de la empresa, al personal del extranjero podría parecerle que los viajes son sólo despilfarros inútiles. Por otro lado, si los gerentes de las subsidiarias ofrecen demasiadas actividades sociales y análisis insuficiente de las operaciones, el personal corporativo podría considerar que el viaje fue una pérdida de tiempo. Además, si los visitantes llegan sólo cuando el nivel corporativo está molesto con las operaciones extranjeras, los gerentes locales podrían estar a la defensiva. No obstante, las visitas logran el objetivo de controlar las operaciones extranjeras porque permiten a los visitantes recopilar información y ofrecer asesoría y orientación.

**Evaluación del desempeño de la gerencia** Las EMN deben evaluar a los gerentes de las subsidiarias independientemente del desempeño de las subsidiarias para no castigarlos o premiarlos por condiciones que están más allá de su control. Por ejemplo, una empresa puede decidir no expandirse más en un país debido a su crecimiento lento y al ambiente económico y político riesgoso. No obstante, la empresa debe premiar a los gerentes del país por realizar un buen trabajo en condiciones adversas.

Sin embargo, lo que está dentro del control del gerente de una subsidiaria varía de una empresa a otra (debido a las diferencias de autoridad en la toma de decisiones) y de una subsidiaria a otra (debido a las condiciones locales). Por ejemplo, las ganancias o pérdidas en el tipo de cambio de las divisas. Saber quién es responsable depende de si las decisiones sobre el manejo del capital de trabajo se tomaron en las oficinas generales o a nivel de la subsidiaria, y si existen instrumentos como los mercados de futuros en un país específico que permitan protegerse de las fluctuaciones en el valor de las divisas.

Otra área incontrolable es cuando los gerentes de las oficinas centrales toman decisiones que optimizarán el desempeño de toda la empresa, quizá a expensas de una subsidiaria en particular. Además, los registros normales de los centros de utilidades pueden ocultar la importancia que tiene la subsidiaria en la entidad corporativa total.

Una forma de solucionar los problemas de evaluación del desempeño es examinar un presupuesto acordado entre los gerentes de las oficinas generales y de las subsidiarias. El presupuesto debe cubrir los objetivos de cada subsidiaria que ayudarán a la EMN a lograr sus objetivos. Este acuerdo permite a la EMN diferenciar entre el valor de la subsidiaria y el desempeño de su gerencia.

**Comparación de costos y contabilidad** Los diferentes costos entre las subsidiarias pueden impedir la comparación significativa de su desempeño operativo. Por ejemplo, la proporción entre la mano de obra y las ventas de una subsidiaria de un país puede ser mucho mayor que la de una subsidiaria de otro país, aunque los costos de producción por unidad no difieran de manera considerable. Por lo tanto, la gerencia debe asegurarse de comparar los costos pertinentes.

El uso de diferentes prácticas de contabilidad también puede crear problemas de responsabilidad y fiscales. La mayoría de las EMN mantienen una serie de libros que concuerdan con los principios de su país de origen y otra serie de libros para cumplir con los requisitos fiscales locales. Las oficinas centrales deben aplicar discrecionalidad para interpretar los datos que se usan para evaluar el desempeño de las subsidiarias, sobre todo si se compara con el de los competidores de otros países cuyos métodos de contabilidad son distintos.

**Medidas de evaluación** Las oficinas centrales deben evaluar a las subsidiarias y a sus gerentes con base en una serie de indicadores, más que basarse principalmente en uno. Los criterios financieros tienden a dominar la evaluación de las operaciones extranjeras y a sus gerentes, en particular cuando una EMN depende de los planes para coordinar y la burocracia para controlar las operaciones internacionales. Por ejemplo, los gerentes de las diversas divisiones de

Las empresas se proponen evaluar los resultados en comparación con los presupuestos, pero a menudo les resulta difícil comparar países usando razones de operación estándares.

British Petroleum tienen cierta autonomía para dirigir sus unidades como juzguen conveniente, siempre que se ajusten a sus presupuestos y cumplan con las directrices corporativas.

Aunque hay muchos criterios importantes, el más relevante para evaluar tanto a la operación como a su gerencia son el “presupuesto comparado con las utilidades” y el “presupuesto comparado con el valor de las ventas”, porque éstos afectan inmediatamente las cifras corporativas consolidadas. Muchos criterios no financieros también son importantes, como el aumento de la participación en el mercado, el control de calidad y la relación de los gerentes con los gobiernos anfitriones.

**Sistemas de información** Los gerentes de las oficinas generales a menudo necesitan datos adicionales para coordinar y controlar las operaciones. Los siguientes son algunos ejemplos de las necesidades más importantes:

- Información generada para coordinación centralizada, como saldos y necesidades de efectivo de las subsidiarias, para que las oficinas centrales puedan mover los fondos eficazmente.
- Información sobre las condiciones externas, como análisis de las condiciones políticas y económicas locales, para que las oficinas centrales puedan planear dónde expandirán y dónde reducirán sus operaciones.
- Información que puede usarse como retroalimentación de la empresa matriz a las subsidiarias, como adelantos en investigación y desarrollo, para que las subsidiarias puedan competir con mayor eficacia.
- Información que las subsidiarias puedan compartir para que aprendan unas de otras y se sientan motivadas a funcionar tan bien como otras subsidiarias.
- Información para las necesidades de elaboración de informes externos, por ejemplo, para los grupos de interés y autoridades fiscales.

Las EMN rutinariamente enfrentan tres problemas para adquirir información: el costo de la información en comparación con su valor, la información redundante e información irrelevante. Por ejemplo, gran parte de la información que es útil para una subsidiaria, como a quién llamar para que libere artículos de la aduana, no necesitan informarse a las oficinas centrales. Para solucionar estos problemas, las empresas deben reevaluar periódicamente las fuentes de información que utilizan.

Con la expansión de las telecomunicaciones, los enlaces de Internet y los sistemas de correo electrónico, los gerentes de todo el mundo pueden compartir información con mayor rapidez y facilidad. Por un lado, esta tecnología permite mayor centralización porque las oficinas centrales examinan más fácilmente las condiciones globales y el desempeño local, como vimos en el caso de 7-Eleven en Japón. Por otro lado, recuerdo el caso introductorio sobre J&J, donde descubrimos que los gerentes locales pueden volverse más autónomos porque tienen acceso a información local mejor que los gerentes de la oficina matriz.

Un sistema que se basa en una combinación de medidas es más confiable que uno que no.



## Cultura de la organización

Hasta el momento, hemos examinado las funciones que la estructura y los sistemas desempeñan en la definición de la organización de una empresa. Ahora estudiaremos el elemento final de este perfil: la cultura de la organización. En teoría, uno podría ver la cultura de la organización de manera aplicada y especificar cómo se hacen las cosas en una empresa todos los días. Por otro lado, podríamos seguir la sugerencia del capítulo 2 y adoptar un punto de vista más filosófico, definiendo la cultura de la organización como un grupo profundamente arraigado de principios normativos compartidos que guían los actos y sirven como estándar para evaluar el comportamiento propio y el de los demás.

Optamos por un poco de ambas perspectivas y definimos la **cultura de la organización** como el conjunto de suposiciones fundamentales sobre la organización y sus metas y las prácticas que los miembros de la empresa comparten. Como tal, la cultura de la organización es un sistema de valores compartidos sobre lo que es importante y creencias sobre cómo funciona el mundo.

La cultura de la organización es el significado y creencias compartidas que determinan cómo actúan los empleados.

### LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA

Históricamente, las empresas eran sensibles a la idea que la cultura desempeñaba algún tipo de función en la organización. Sin embargo, varias razones han llevado a los gerentes a adop-

**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

Recuerde nuestro análisis de “El regreso de las economías emergentes” en el capítulo 4, donde proponemos que esta tendencia puede presagiar un “punto de inflexión” en el que los viejos patrones estratégicos de pensamiento dan paso a los nuevos. Recuerde también nuestro análisis de las diferentes perspectivas nacionales sobre *creación de valor* en el capítulo 11, donde sostenemos que tales problemas plantean un reto específico para los gerentes encargados de coordinar las operaciones de la **cadena de valor** a nivel mundial. Aquí señalamos que solidificar la **cultura de la organización** de una empresa es un medio cada vez más importante en el cual basar las estrategias innovadoras.

Las características principales de la cultura de la organización de una empresa incluyen:

- Valores y principios de la gerencia.
- Clima y atmósfera de trabajo.
- Patrones de “cómo hacemos las cosas aquí”.
- Tradiciones.
- Normas éticas.



tar un punto de vista más amplio sobre la cultura de la organización y ahora la ven como una herramienta potente que puede administrarse para alentar y apoyar las metas y comportamientos que ayudarán a la empresa a lograr su estrategia. Los estudios confirman un vínculo significativo entre la cultura organizacional y el desempeño financiero de una empresa. Ciertas facetas de la cultura, como los valores y principios de la gerencia, la naturaleza del clima y atmósfera de trabajo y las tradiciones y normas éticas, se relacionan directamente con el desempeño financiero de la empresa.<sup>37</sup>

En términos más generales, otros informan que la cultura es un componente crítico de la transición de una empresa del nivel “bueno” a “excelente”. La tecnología, el desarrollo de productos y la responsabilidad financiera desempeñan funciones importantes en esta transición. No obstante, la mayoría de los gerentes relacionan la meta de llegar a ser una gran compañía con desarrollar una cultura organizacional que propugne por fe y pasión inquebrantables, disciplina y enfoque rigurosos, valores centrales claramente comunicados y practicados y principios intemporales, ética de trabajo fuerte, y buscar y ascender a la gente con la perspectiva correcta.<sup>38</sup> En resumen, las grandes compañías han desarrollado culturas organizacionales que dieron a los empleados una forma consistente de relacionarse con su trabajo, entre sí, con los clientes, accionistas y socios comerciales.

Es probable que la importancia de la cultura de la organización aumente en los próximos años. En los capítulos anteriores destacamos las presiones crecientes sobre las empresas para que mejoren su competitividad global. En capítulos posteriores se detallan muchos de los métodos novedosos que las empresas usan para lograrlo; por ejemplo, reconfigurar las cadenas de valor para agilizar los procesos manufactureros o maximizar las eficiencias de la cadena de suministro con mecanismos de coordinación mejores.

Estos métodos tienen poca oportunidad de producir beneficios sustentables sin una organización que tenga una cultura complementaria. En efecto, no es prudente que una empresa ponga en práctica medidas estratégicas que entran en conflicto con los valores compartidos por gerentes y empleados. Por supuesto, las empresas podrían desarrollar el conjunto de restricciones, controles y contratos que obliguen a los empleados a hacer su mejor esfuerzo. Pero este método es costoso y a menudo contraproducente.

**Cultura y valores** Las empresas exitosas desarrollan una cultura organizacional que infunde en los empleados grados de entusiasmo e interés por el trabajo que van más allá de lo que justificarían los premios económicos por sí solos. “Los objetivos no te llevan a donde quieres ir. Los valores sí”, aseguró Jack Welch de GE. Dicho en palabras sencillas, una cultura que apoya la estrategia estimula a la gente a aceptar el reto de cumplir la visión de la empresa, realizar su trabajo de forma competente y con entusiasmo y colaborar con los demás.

Además, una cultura fuerte reduce la necesidad de regular el comportamiento de los empleados con estructuras y sistemas complejos. Por tanto, la capacidad de la cultura para construir una organización de alto desempeño hace recaer en los gerentes la responsabilidad de crear el contexto que inspire este comportamiento. O, dicho de manera más directa, los gerentes deben crear una organización en la que la gente no sólo quiera trabajar, sino a la que quiera pertenecer.

Más aún, en caso de desempeño deficiente, el éxito no será consecuencia de revisar la estructura formal para forzar cambios en las funciones o de revisar los sistemas para forzar cambios en las relaciones interpersonales. Más bien, el éxito será consecuencia, más probablemente, de remodelar las actitudes y acciones de los gerentes que sustentan la ética de trabajo que da origen al comportamiento de aprendizaje y colaboración a nivel individual.<sup>39</sup>

Finalmente, los valores compartidos que forman la cultura de la organización influyen en lo que los empleados perciben, cómo lo interpretan y qué hacen para responder a su mundo. En J&J, por ejemplo, la empresa basa sus ideas de creación de valor y propósito estratégico en los principios de su Credo. Recuerde, del caso introductorio, que este manifiesto propugna por (y expresa con toda claridad) valores comunes que representan el sentido que tiene la empresa de sus responsabilidades hacia los grupos de interés. El propósito del Credo de J&J es asegurar que, cuando enfrenten oportunidades y amenazas, los empleados y las unidades operativas cuenten con directrices que reflejan la cultura de la organización y explican los medios aceptables de definir, analizar y resolver los problemas.

**Cultura y la cadena de valor** En términos más prácticos, las configuraciones cada vez más complejas de las cadenas de valor producen más interdependencia de las subsidiarias.

Para maximizar la coordinación y mantener el control de las actividades de valor, los gerentes establecen contacto con sus colegas de otras subsidiarias con mayor frecuencia. A menudo, los gerentes integran equipos interculturales para que resuelvan problemas comunes de las operaciones extranjeras. Por lo general, estos equipos están integrados por personas elegidas por su experiencia y conocimientos, no por los puestos que desempeñan, y se componen de iguales, no de superiores y subordinados. La capacidad del equipo para alcanzar consenso depende del entusiasmo de los miembros del grupo, así como de la presión de los pares dentro de los grupos, más que de los sistemas de control de los dispositivos estructurales.

La cultura de la organización a menudo determina las medidas estratégicas que se toman en consideración.

## RETOS Y ESCOLLOS

En lugar de dejar que la cultura de la organización surja naturalmente, cada vez más las empresas desarrollan y administran, al igual que hacen con respecto a la estructura y los sistemas, su conjunto de valores y creencias compartidos. Aun así, las EMN tienen dificultades para administrar la cultura de la organización. De manera más inmediata, los gerentes de distintos países a menudo tienen valores que difieren de los que promueve la empresa.

Para complicar las cosas, el personal de la EMN a menudo tiene poca exposición a los valores que observan los gerentes de alto nivel. La gravedad de este problema es directamente proporcional a la importancia de las relaciones generadoras de conocimientos y toma de decisiones para la competitividad de la EMN.<sup>40</sup> Es decir, los valores convergentes facilitan el intercambio de ideas entre la gente de diferentes países, mientras que los valores diferentes tienden a crear límites y barreras.

Las EMN también se topan con conflictos culturales parecidos que impiden a los equipos transnacionales, utilizar una herramienta de administración cada vez más popular, funcionar bien. Por ejemplo, en una empresa, los gerentes estadounidenses se quejaron de que los gerentes británicos eran demasiado burocráticos, y los británicos se quejaron de que los estadounidenses trataban de alcanzar decisiones sin un análisis minucioso.<sup>41</sup>

Contra este telón de fondo están las molestas preguntas sobre el impacto de la cultura de la organización en el desempeño. Hasta el momento, pocas organizaciones han podido traducirla en alto desempeño. Una encuesta realizada entre 1,200 ejecutivos internacionales concluyó que “menos de 10 por ciento de las empresas logran crear culturas de alto desempeño”. Esta deficiencia contrasta de manera importante con el hecho de que 9 de cada 10 directores generales reconocen que la “cultura corporativa es tan importante como la estrategia para el éxito de la empresa”.<sup>42</sup> Por último, hay indicios que dejan entrever que mezclar culturas nacionales en los equipos no necesariamente mejora el desempeño.<sup>43</sup>

Para superar estos retos, muchas empresas promueven el contacto más cercano entre los gerentes de diferentes países. El objetivo es transmitir la comprensión compartida de las metas y normas globales, además de mejorar la transferencia de ideas y mejores prácticas de un país a otro.<sup>44</sup> Por ejemplo, el Centro de Desarrollo de Liderazgo de GE imparte cursos para altos ejecutivos que a veces se centran en un solo tema hasta por un mes. A las clases asisten gerentes de diferentes negocios y diferentes partes del mundo.

**Compartir conocimientos y mejores prácticas** Además de difundir las mejores prácticas en toda la organización, este tipo de conocimiento compartido ayuda a que los gerentes comprendan mejor la cultura de la empresa.<sup>45</sup> Jeffrey Immelt, presidente y director general de General Electric, explicó que se esfuerzan “mucho para ofrecer una empresa, un conjunto de valores y una cultura de los cuales puedan enorgullecerse los empleados, ya sea que se encuentren en Pittsfield, París, Shangai o Londres.”<sup>46</sup>

Asimismo, Mattel, el fabricante de juguetes, tiene 25,000 empleados en 36 países y vende sus productos en 150 naciones. Aunque uno pensaría que vender la diversión de los juguetes contribuiría al acuerdo sobre los ideales culturales, las ideas diferentes han creado barreras a los valores y objetivos. Por ello, ante la discordia en sus operaciones globales, la empresa lanzó un conjunto de programas de liderazgo en su Centro de Liderazgo y Conferencias. Los programas se extienden a las instalaciones de todo el mundo por medio de un sistema de aprendizaje electrónico. Dos veces al año, la empresa imparte un programa de liderazgo, con duración de una semana, sobre crecimiento global de los negocios para 35 directores y funcionarios que llegan de todo el mundo.

**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

En el capítulo 2, clasificamos las “Orientaciones de la empresa y la administración” en perspectivas *etnocéntricas, policéntricas y geocéntricas* de adaptación a las culturas extranjeras. En el capítulo 11, indicamos varias formas en que estas perspectivas pueden afectar la puesta en práctica de la estrategia de la empresa para dirigir las operaciones mundiales, sean éstas *internacionales, multidomésticas, globales o transnacionales*. Aquí, al unir algunas de estas partes, proponemos que cuando organizan las operaciones, los gerentes deben prestar atención especial tanto a la “orientación” global de la empresa como a su ajuste a los entornos en los que espera hacer negocios.

La atención de los problemas cruciales que enfrenta Mattel ha aumentado el conocimiento de la gerencia a nivel mundial y ahora la “gerencia global está alineada más estrechamente con las estrategias y metas corporativas”, afirma el vicepresidente de desarrollo de liderazgo. “Esto, a su vez, produce productos innovadores y creativos, reduce los costos y mejora la satisfacción de los empleados”. Ahora los empleados están formando “una empresa Mattel” en lugar de varias compañías que funcionan independientemente unas de otras.<sup>47</sup>

**CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA**

Los principios y prácticas de la cultura de la organización varían dependiendo de los requisitos de la estrategia de la empresa (véase la figura 15.5). Por ejemplo, la empresa que implementa una estrategia global aspira a desarrollar una cultura convincente que ayude a todos en el mundo a comprender y aceptar un conjunto estándar de objetivos, prioridades y prácticas. En esencia, el requisito de estandarizar las actividades de valor de la estrategia global por lo general exige también la estandarización de los puntos de vista de los empleados respecto a los propósitos y las prácticas.

Por otro lado, las empresas que siguen una estrategia multidoméstica requieren que la gente comparta menos valores comunes y alientan una mayor variedad en la interpretación local de las metas corporativas. Para adaptar las actividades que crean valor a los mercados locales, se necesita aceptar más autonomía local, un requisito que se basa en la sensibilidad a las perspectivas y normas locales.

Pese a las diferencias específicas, la cultura de la organización comparte atributos similares en los distintos tipos de estrategias. Primero, los empleados típicamente perciben la cultura de la organización con base en lo que ven, oyen o experimentan dentro de la empresa. Por consiguiente, los gerentes de nivel alto deben establecer y ejemplificar el conjunto de supuestos sobre la empresa y los valores e ideales compartidos. El compromiso de la alta dirección para “predicar con el ejemplo” de manera convincente influye en la cultura de una EMN.

**FIGURA 15.5**  
**Estrategia y cultura organizacional en los negocios internacionales**

Las cuatro estrategias representadas aquí corresponden a los cuatro tipos de estrategias de las EMN que introducimos en el capítulo 11. Recuerde, por ejemplo, que una empresa que opta por una *estrategia global* probablemente vende un producto estandarizado para un segmento global específico. Como es lógico, diseñará su *cultura corporativa* para ayudar a los empleados de todo el mundo a aceptar y adoptar un conjunto estandarizado de objetivos y actividades.





Segundo, aun cuando las personas tengan antecedentes diferentes, trabajen en distintos niveles de la organización, o tengan diferentes ambiciones, tienden a describir la cultura en términos semejantes. Para lograr que personas que seguramente disientirán lleguen a compartir ideas y valores, las EMN deben olvidarse de manipular a los empleados con los métodos tradicionales de premio y castigo y adoptar aquellos que motiven a la gente a aceptar y apoyar “cómo se hacen las cosas aquí”. En consecuencia, los ejecutivos trabajan mucho para desarrollar, comunicar y practicar los valores e ideales que estimulen y sostengan la participación individual.

Finalmente, la *cultura organizacional* es un término descriptivo. Se ocupa de cómo los empleados perciben la empresa, no si piensan que lo que hace o aspira a hacer es intrínsecamente correcto. Los gerentes deben desarrollar los procesos flexibles que alienten y toleren un rango de interpretaciones y opiniones, según sea necesario.

Con el tiempo, la cultura de la organización varía dependiendo del tipo de estrategia que siga la empresa.

## UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

### La función y auge de las universidades corporativas

Muchas empresas creen que en lugar de dejar simplemente que la cultura de la organización surja de manera natural, los gerentes deben desarrollar y supervisar cada vez más los valores compartidos, al igual que hacen con las estructuras y sistemas. Esto ha dado origen a una variedad de enfoques nuevos, sobre todo, el auge de las universidades corporativas: instituciones físicas y “virtuales” que encabezan los esfuerzos de capacitación, facilitan el aprendizaje y ayudan a mejorar las competencias.

En los últimos años, se ha registrado un crecimiento exponencial en esta estrategia con el surgimiento de más de mil universidades corporativas nuevas. Más específicamente, las universidades corporativas están creciendo a pasos agigantados en Estados Unidos, florecen en Europa y están haciendo incursiones serias en Asia. Por ejemplo, en Estados Unidos, el número de universidades corporativas creció de alrededor de 400 en 1988 a más de 20,000 en 2007, e incluyen casi la mitad de las 500 compañías de Fortune.<sup>48</sup>

En términos operativos, algunas se localizan centralmente en las oficinas generales, en tanto que otras están dispersas en oficinas situadas en lugares remotos o son universidades “virtuales”, donde los empleados aprenden por Internet y videoconferencias interactivas. Al ritmo de crecimiento actual, el número de universidades corporativas superará el número de universidades tradicionales en 2010. En resumen, el auge de las universidades corporativas simboliza la creciente apreciación de la importancia de administrar la cultura de la organización con iniciativa.

Las universidades corporativas se crearon originalmente para enseñar a los empleados habilidades prácticas y sistemas de trabajo. Cuando se inauguró la Universidad de la Hamburguesa de McDonald's en Illinois en la década de 1950, su misión era preparar al personal para realizar las operaciones cotidianas de una franquicia. En la actualidad, “la capacitación ya no es sólo algo que sería bueno hacer”, informa la American Society for Training and Development.

“Las empresas conciben ahora la capacitación como un imperativo estratégico.”<sup>49</sup> El perfil de Infosys, que se presenta a continuación, demuestra una universidad corporativa que aspira a incorporar a los recién llegados a la organización, donde utilizarán sus procesos y tendrán un entendimiento estratégico de los sistemas.

Otras empresas amplían este tema y confiesan que su objetivo es “inculcar en todos, desde el asistente administrativo hasta el ejecutivo de más alto nivel, la cultura y los valores que hacen que la organización sea única y especial, y definir los comportamientos que permitan a los empleados ‘vivir los valores’”.<sup>50</sup> Este objetivo de acoplar el aprendizaje ejecutivo con la estrategia de la empresa impulsa el crecimiento reciente y proyectado del modelo de la universidad corporativa. Por ejemplo, el director general de Unipart, un fabricante británico de partes de automóvil, señala que la universidad de la empresa “es parte medular de la empresa” y “habilitador fundamental del crecimiento futuro del negocio”.<sup>51</sup> Como muchos otros directores generales, imparte un curso mensual sobre la filosofía y los principios del método de Unipart para hacer negocios.

Cuando los altos ejecutivos asumen el papel de maestros, pueden generar grandes beneficios. El director de la universidad de LVMH cree que colocar a los ejecutivos de más alto nivel en el estrado del maestro “les da acceso a gente a la que nunca conocerían. La función de nuestros altos ejecutivos es darse una idea de lo que está ocurriendo”.<sup>52</sup> Los gerentes de LVMH obtienen beneficios similares. Típicamente, asisten a foros de dos días y medio de duración que crean oportunidades para formar redes de contactos. Después, cuando vuelven a su unidad, si se topan con algún problema, se sienten más cómodos para llamar a alguien y pedir ayuda. Además, aprenden nuevas herramientas de administración y a menudo comentan que regresan a sus divisiones con seis o siete ideas nuevas. Por último, regresan con una buena idea de cómo avanza el desarrollo profesional de otras personas de la empresa.

Un mandato cada vez más común de las universidades corporativas es integrar las fuerzas de trabajo diversas. Contratar más ingenieros en Mumbai o Sofía para ayudar a la

(continúa)



gente en Redmond conviene mucho en términos económicos. Sin embargo, para evitar una Torre de Babel, se necesita que la empresa encuentre las maneras de ayudar a la gente a aprender a trabajar en grupos de trabajo globales. Si se planean bien, explica el vicepresidente de la Universidad Unisys, las universidades corporativas proporcionan aprendizaje continuo a los empleados de formas que alinean el aprendizaje de éstos con la estrategia de la empresa y tienen un fuerte impacto en la cultura de la organización.<sup>53</sup>

Un cambio reciente en el modelo de la universidad corporativa es buscar nuevas maneras de preparar a los líderes futuros de la empresa. La búsqueda de líderes globales se considera tan crucial para el desempeño actual como para el crecimiento futuro. Las universidades corporativas diseñan programas para interesar a los ejecutivos que tienen gran potencial en temas que impactan a la organización y la industria. La estructura planeada de una universidad corporativa ayuda a los ejecutivos a adquirir conocimientos profundos y a cultivar las relaciones personales que podrían necesitar para reformar la empresa. Monique Elliott, de GE Capital Solutions, después de una clase en la universidad corporativa de GE, cree que, dado que sus compañeros

estudiantes son todos empleados de GE, la experiencia es más grata porque “todos hablamos el mismo idioma y nos sentimos cómodos en la cultura de GE”.<sup>54</sup>

Algunas EMN llegan al grado de construir universidades en varias partes del mundo. Unisys, por ejemplo, tiene un campus en cada una de las cinco zonas geográficas donde tiene presencia importante, a saber, América del Norte, Europa, Reino Unido, América Latina y Asia y el Pacífico Sur. Muchas están mejorando sus universidades mediante el uso de tácticas de aprendizaje electrónico, como las transmisiones en directo por Internet, foros de conversación y grupos de discusión en línea, videoconferencias y sesiones interactivas para ampliar en buena medida la accesibilidad.

Sean reales o virtuales, el creciente poder de las universidades corporativas como agentes de ideas puede conducir a la larga a un nuevo crisol de estrategias empresariales. Algunos prevén un posible futuro donde la universidad corporativa será el centro estratégico de la empresa, el lugar donde se formulará la estrategia, en vez de seguirla, y se desarrollará el liderazgo que construirá una organización que llevará a la empresa de donde se encuentra hoy a donde debe situarse en el futuro. ■



## Infosys: la búsqueda de los mejores y los más brillantes

India produce aproximadamente 300,000 graduados en ingeniería cada año, que constituyen una reserva fresca de candidatos impacientes por trabajar, a menudo a una fracción del costo de sus colegas globales.<sup>55</sup> Esta ventaja ha resultado decisiva para catapultar a India, un país antes adormecido, a la vanguardia del mercado global de outsourcing. Más específicamente, el sector de outsourcing internacional de India, el más grande y el de más rápido crecimiento del mundo, está dominado por los servicios de tecnología de la información (TI). En 2007, ese sector empleaba a casi 1.5 millones de personas y representaba 7 por ciento del PIB de India. Se espera que el crecimiento se acelere: las exportaciones de servicios de software de India rebasaron 31,000 millones de dólares en 2007 y aumentan al ritmo planeado para llegar a 60,000 millones de dólares en 2010. Encabeza el ataque Infosys Technologies Limited (Infosys).

### Infosys: introducción

Infosys, fundada en Pune, India, en 1981, tiene en la actualidad sus oficinas centrales en Bangalore, la zona cero de la industria de outsourcing internacional de India. Infosys es una empresa de servicios tecnológicos globales, que define, diseña y entrega soluciones empresariales integradas, habilitadas para TI, que dan ventaja tecnológica a sus clientes en servicios financieros, procesos manufactureros, telecomunicaciones, comercio minorista, servicios públicos, logística y otras industrias. La empresa proporciona servicios en áreas como consultoría, diseño, desarrollo, reingeniería de software, mantenimiento, integración de sistemas, evaluación de paquetes, implementación y administración de infraestructura. Por ejemplo, puede ofrecer soluciones integradas de comercialización, así como una plataforma de operación de agentes basada en Web.

Históricamente, las empresas indias de software ejecutaban la mayoría de sus proyectos de software de extremo a extremo en lugares del extranjero. Infosys cree que puede ejecutar esta función de manera mucho más rentable si tiene acceso a talento local; por ejemplo, los costos de desarrollo de aplicaciones en India representan una quinta parte de los niveles que alcanzan en Estados Unidos.

Construir una organización que pueda desempeñar esta función, comentó Narayana Murthy, fundador de la empresa, posicionará a la compañía para capitalizar la premisa de la globalización, es decir “conseguir capital donde éste sea más barato, producir dónde sea más rentable y vender donde sea más lucrativo, todo sin restricciones de fronteras nacionales”.

### El “Modelo de entrega global”

Estratégicamente, la empresa se basa en su “Modelo de entrega global”, pionero en su tipo, para desarrollar y entregar soluciones de software. Infosys basa su análisis en la cadena de valor, desagregando los diversos componentes en su modelo de entrega global. Una vez establecido, el modelo identifica cómo llevar a cabo la mayoría de la escritura del código en Bangalore, con sus profesionales competentes, productivos y eficientes que trabajan en los nueve centros de desarrollo en India y luego diseña y entrega soluciones totales de software a nivel global. Con el transcurso del tiempo, Infosys ha construido capacidades adicionales para reforzar este modelo. Uno de estos logros ha sido la colocación de profesionales in situ en más de 30 oficinas mundiales, encargados de las responsabilidades de implementación y administración de las relaciones con clientes locales.

### Dos décadas de crecimiento

Infosys tuvo un crecimiento modesto durante su primera década, terminando en 1991 con ingresos de 3.89 millones de dólares. La liberalización de la economía india en 1991, impulsada por la creciente adopción de los principios de libre mercado, produjo una aceleración del crecimiento. Los ejecutivos comenzaron a centrarse en los mercados globales, apoyados por la promesa de las tecnologías de comunicación sofisticadas y baratas.

Los ingresos de Infosys, que fueron inferiores a 2 millones de dólares en 1983, aumentaron a aproximadamente 121 millones de dólares en el ejercicio fiscal 1998-99. En el ejercicio fiscal 2007, los ingresos de la empresa sobrepasaron 3,100 millones de dólares, con utilidades netas de 850 millones de dólares. En el ínterin, el número de empleados aumentó de los “siete fundadores” originales a más de 72,000 en todo el mundo. Los inversionistas iniciales se han visto bien recompensados, ya que a mediados de 2007 habían ganado un extraordinario rendimiento de 3,000 por ciento sobre el precio de la oferta pública inicial de las acciones en 1993.

**Declaración (y replanteamiento de la declaración) de la misión** Aunque en la actualidad es una fuerza arrasadora global, la empresa tuvo principios humildes. Murthy, junto con seis amigos, empezó la idea de Infosys con una reunión en el dormitorio de su pequeño departamento, donde discutieron la misión de la empresa. Luego de horas de debate, resolvieron que su misión no era, asegura él, “ser la empresa mejor, la más grande o la más rentable, sino ganarse el respeto de todos sus grupos de interés... Mi visión era que si tratábamos de ganarnos su respeto, automáticamente haríamos lo correcto para cada uno de ellos. Satisfaríamos a nuestros clientes, seríamos justos con nuestros empleados y seguiríamos los principios más altos con respecto a los inversionistas... no infringiríamos las leyes y, por último, marcaríamos un cambio en la sociedad... [A]utomáticamente, obtendríamos los ingresos, utilidades y todo eso”.

Continúa explicando: “Empezamos con siete personas en 1981, con 250 dólares. Teníamos un solo cliente... Nunca imaginamos que llegaríamos tan lejos.” Y aunque muchas empresas comparten esta característica, la fundación de Infosys es un legado que la empresa se esfuerza fervientemente para inculcarlo en la organización de hoy. Esta visión inicial aún anima la declaración actual de la misión de la empresa: “Lograr nuestros objetivos en un entorno de justicia, honradez y cortesía para nuestros clientes, empleados, proveedores y la sociedad en general.”

### Ser inteligente es una competencia central

Como dice el dicho, incluso la visión más grandiosa depende del éxito de los detalles más mínimos. La evolución y éxito de Infosys (la compañía tardó 23 años en convertirse en una empresa de 1,000 millones de dólares, pero sólo 23 meses para duplicar esta cantidad) depende de los componentes más

\* Una inversión de 9,500 rupias (100 acciones a precio de emisión de 95 rupias cada una) en la oferta pública inicial de Infosys en 1993 (9,500 rupias equivalían a alrededor de 300 dólares de acuerdo con el tipo de cambio de 1993), después de hacer los ajustes pertinentes por las divisiones de las acciones y las gratificaciones, valía 29,440,000 rupias (aproximadamente 665,235 dólares a mediados de 2007).

pequeños de la organización. En el caso de Infosys, los altos ejecutivos, que también se consideran componentes pequeños, recopilan el conocimiento de la empresa, cuyas competencias centrales incluyen el intelecto humano y aprender mediante un proceso de observación, recopilación de datos, análisis y conclusión. Administrado con inteligencia, el conocimiento puede entonces traducirse en soluciones pioneras de software.

Lo más importante, este conocimiento no se archiva en una base de datos estática. Más bien, se encapsula en la gente que la empresa contrata para trabajar en sus operaciones globales. Según Murthy, “el respeto que tenemos por nuestros profesionales puede resumirse en nuestra convicción de que la capitalización de mercado de Infosys se vuelve cero después de que el horario de trabajo finaliza a las 5 de la tarde, sin importar a cuánto ascendía durante el día... Tenemos la firme creencia de que el primer deber de una corporación es respetar la dignidad del individuo”.

### Reclutamiento: búsqueda de la “aptitud para aprender”

Para una corporación que crece a ritmo vertiginoso como Infosys, inspirar esta visión en los empleados constituye un enorme reto. En 2007, Infosys planeaba reclutar más de 25,000 trabajadores. Aquí es donde la empresa sufre de bochorno de riqueza: en 2006, aunque los puestos de nivel básico empezaban con salarios anuales de aproximadamente 5,000 dólares, más de 1.4 millones de personas presentaron solicitud. Se requería que cada solicitante aprobara un examen compuesto por ecuaciones matemáticas y rompecabezas lógicos diseñados para evaluar su “aptitud para aprender” (término que usa Infosys para referirse a alguien capaz de adquirir nuevos conocimientos y habilidades con rapidez). Pocos pasaron este filtro; finalmente, Infosys contrató a 1 por ciento de 1.4 millones de solicitantes.

El reclutamiento y contratación a este paso exige algo más que simplemente llevar a los empleados de nuevo ingreso a su escritorio. El director general de Infosys, Nandan Nilekani, lo resume así: “No hay muchas empresas que crezcan así... Las empresas no han estado invirtiendo lo suficiente en la gente. En lugar de capacitar a los empleados, los despiden. Nuestro personal es nuestro capital. Cuando más invertimos en ellos, más eficaces son.” Con este fin, Infosys dedica 65 dólares de cada 1,000 en ingresos a programas de capacitación e iniciativas educacionales, una suma que ningún competidor iguala y la mayoría se queda muy atrás.

### Capacitación: discurso del “evangelio técnico”

La inversión empieza desde el principio. A pesar de que el porcentaje de solicitantes seleccionados sobresalió académicamente, debe pasar por un periodo de capacitación inicial de 14 semanas. En concreto, cada empleado recién contratado asiste a un riguroso programa de capacitación donde toma clases con más de 150 instructores que Infosys llama “evangelistas técnicos”. El estricto trabajo del curso incluye pensamiento analítico y habilidades para resolver problemas, principios de los sistemas operativos y de administración de bases de datos, redes e instrucción en formación de equipos, relaciones con los clientes, etiqueta de negocios y habilidades de negociación.

A lo largo de este programa, la empresa hace todos los esfuerzos posibles para comunicar sus valores, sistemas y procesos con respecto a su concepto C-Life (véase la figura 15.6). Fundamentalmente, el programa de capacitación aborda un aspecto de la psique nacional india. Explica Murthy: “Nos hemos dado cuenta de que nuestro reto es tomar la mentalidad reactiva de los jóvenes indios y trasformarla en mentalidad dinámica y con iniciativa para resolver problemas. En general, por nuestra cultura, antecedentes familiares, etcétera, somos reactivos. Para cambiar eso, tenemos que entender la resolución de problemas como una ciencia y un arte. Tenemos que comprender el pensamiento algorítmico.”

**FIGURA 15.6**  
El concepto de C-Life en Infosys

Fuente: Adapted from Infosys, “Vision and Mission” (2007), at [www.infosys.com](http://www.infosys.com) (se ingresó a la página el 5 de noviembre de 2007).

Deleite del cliente	Compromiso de superar las expectativas de los clientes.
Liderazgo por medio del ejemplo	Compromiso de establecer normas en nuestro negocio y transacciones y de ser ejemplares en la industria y nuestros propios equipos.
Integridad y transparencia	Compromiso de ser éticos, sinceros y abiertos en nuestros tratos.
Justicia	Compromiso de ser objetivos y orientados a las transacciones, ganándonos así confianza y respeto.
Búsqueda de la excelencia	Compromiso de esforzarnos incesantemente, para superarnos constantemente nosotros mismos, nuestros equipos y nuestros servicios y productos, para llegar a ser los mejores.

Para el estudiante típico, esforzado y estresado, simplemente sobrevivir al programa de capacitación no es garantía de que se “graduará”, a pesar de que el costo total de la capacitación para Infosys es de 5,000 por estudiante. Concluir la fase de 14 semanas de clases del programa le gana al estudiante un puesto para tomar exámenes exhaustivos de tres horas. Los estudiantes exitosos avanzan entonces del estado de “freshers” a “Infoscons”.

### Explotación de la reserva mundial de mano de obra

En el otoño de 2003, la empresa lanzó su Programa de talento global para reclutar candidatos a empleo en todo el mundo. La distribución geográfica de los clientes de Infosys (18 países representan 98 por ciento de los clientes de la empresa) destaca la necesidad de diversificar la reserva de mano de obra para asegurar la capacidad de entregar servicio de alto nivel al cliente. El objetivo de Infosys es contratar personas que comprendan los matices culturales e idiomas de su vasta base de clientes. Karthik Sarman, vicepresidente adjunto de recursos humanos, destaca este punto cuando afirma: “Un trabajador japonés tenderá a desempeñarse mejor en Japón. Es cuestión de poder conectarse con los clientes en algo más que sólo el nivel técnico”.

Los nuevos reclutas se trasladan a India para un programa de seis meses de capacitación y orientación, y luego regresan a sus países de origen como agentes locales. Los primeros egresados de este programa incluyeron 96 “Infoscons” de China y 78 de Mauricio. En la actualidad, Infosys está reclutando 300 graduados universitarios de Estados Unidos. La búsqueda de talento más allá de las fronteras del país de origen ha resultado exitosa: los empleados de Infosys representan 57 nacionalidades y hablan 40 idiomas. No obstante, Sarman apunta que “la necesidad de personal talentoso y competente se vuelve más urgente a medida que seguimos madurando”.

### Mirada hacia el futuro

Hasta el momento, la madurez de una pequeña empresa que se convirtió en un gigante global ha marchado sobre ruedas. El desempeño indica que Infosys tiene un sentido perspicaz de cómo una empresa construye una organización para triunfar en los mercados globales. A pesar de su posición fuerte, la empresa sigue muy consciente de que sus logros pasados no garantizan el éxito futuro y está preparada para afrontar nuevos retos. Las amenazas crecientes son evidentes en la evolución del outsourcing internacional, donde las empresas ya no dependen de la combinación de mano de obra barata y habilidades rudimentarias de escritura de código para vencer a la competencia.

La tarea que tiene Infosys, lo mismo que sus rivales, es avanzar hacia actividades cada vez más rentables, pero también más complejas. Infosys sabe que para mantenerse a la vanguardia necesita encontrar maneras de integrar los servicios de desarrollo de software, de alta calidad y bajo costo, con procesos bien desarrollados para administrar proyectos a gran escala en emplazamientos distribuidos. Las primeras señales son prometedoras: por ejemplo, Airbus contrató a Infosys para diseñar parte de la intrincada estructura de las alas del avión súperjumbo A380.

Además, la rentabilidad de Infosys está atrayendo a nuevos rivales de todo el mundo y motivando a los competidores nacionales a trabajar con mayor ahínco. En efecto, los competidores globales más importantes, como Wipro, IBM, Tata Consultancy Services, Accenture, Cisco y Cognizant, están intensificando sus operaciones para ofrecer soluciones de outsourcing internacional vanguardistas.

### Tres retos cruciales

Este cambio, aunque forma parte de la evolución continua de Infosys, plantea algunos retos. Cuando se le preguntó su opinión sobre estos retos, Murthy identificó tres pruebas difíciles:

*Nuestro mayor reto es definir con antelación los problemas, en lugar de resolverlos después de que se presentan. En este momento, resolvemos los problemas que nuestros clientes definen. Necesitamos tener la capacidad para ir con nuestros clientes y decirles: “Éstos son los problemas que creemos que van a enfrentar, y aquí están algunas soluciones”. Nuestro enfoque se centra en proporcionar soluciones basadas en la TI. Necesitamos colaborar en la determinación del diseño de las soluciones tecnológicas y luego implementar dichas soluciones. Éste es el mayor reto que enfrentamos, no hay duda alguna.*

*El segundo reto es llegar a ser cada vez más multiculturales. Hemos emprendido esfuerzos para integrar personal de varias culturas. Por ejemplo, en proyectos grandes nos aseguramos de que empleados de diferentes partes del mundo contribuyan y colaboren en la preparación, defensa y ejecución de una propuesta. También ponemos mucho énfasis en integrar el liderazgo. Alternamos a gerentes seleccionados de nuestras operaciones de todas partes del mundo por medio de nuestro Instituto de Liderazgo Infosys. Pero hay mucho más que nos falta por hacer. Por ejemplo, no ha sido fácil para nosotros transferir a alguien de Estados Unidos a India. Podemos transferir gente de Estados Unidos a Europa y de una función a otra; por ejemplo, de desarrollo de software a ventas y marketing. Pero transferir un empleado de Estados Unidos a India no es fácil.*

*Por último, el tercer reto es seguir conservando el espíritu de una organización pequeña en el cuerpo de una organización grande. Será muy complicado equilibrar la tensión entre el cambio de escala de la organización con la rapidez con que hemos venido haciéndolo y la necesidad de mantener procesos disciplinados, así como también una organización multicultural integrada.*

Sin duda alguna, se trata de una gama completa de retos para cualquier empresa. Infosys, siempre humilde, pero sinceramente confiada en sí misma, cree que ha construido una organización que puede enfrentar con éxito y superar estos retos para, como dice su director general, “ganar en un mundo plano”. ■

## PREGUNTAS

1. ¿Puede seguir Infosys creciendo a este ritmo en términos de ventas y empleados y conservar, pese a ello, los valores en que se basó su fundación?
2. ¿Qué problemas organizacionales cree usted que resultarán especialmente difíciles para los ejecutivos de Infosys?
3. Considere las opciones presentadas en el capítulo sobre diseño estructural, coordinación y control y cultura corporativa. Caracterice la interrelación de éstos dentro de Infosys.
4. ¿Cuál cree usted que fue el suceso fundamental en la evolución de Infosys? ¿Cómo cree que será la organización de Infosys en 2015?
5. Dado lo que ha leído, ¿cree usted que le gustaría trabajar en Infosys? ¿Por qué sí o no?

## RESUMEN

- La organización de negocios internacionales es difícil debido a las distancias geográficas y culturales que separan a los países, la necesidad de operar de manera diferente en distintos países, el gran número de factores incontrolables, el alto grado de incertidumbre ocasionada por los cambios rápidos en el entorno internacional y los problemas que hay en muchos lugares para reunir información confiable.
- La organización de la EMN es una función integrada de su estructura formal, sistemas de coordinación y control y los valores compartidos que forman su cultura.
- Las tendencias que predominan en el entorno y el lugar de trabajo presionan a los gerentes para que cuestionen sus métodos habituales de organización de sus empresas.
- La diferenciación vertical es cuestión de cómo equilibra la empresa la centralización y la descentralización de la toma de decisiones. La diferenciación horizontal es cuestión de cómo opta la empresa por dividirse en unidades específicas para realizar tareas específicas.
- El grado de centralización de una empresa está influido por las presiones para integración global o capacidad de respuesta local, la competencia del personal de las oficinas centrales o de las subsidiarias y la importancia de las decisiones, agilidad y expectativas de calidad.
- Las estructuras tradicionales, como los formatos funcionales, divisionales y matriciales, dependen de formatos jerárquicos para especificar la distribución de funciones, responsabilidad y relaciones entre los empleados.
- Las estructuras contemporáneas, como los formatos de red y virtuales, distribuyen las funciones de trabajo, responsabilidad y relaciones de manera que eliminan los límites horizontales, verticales o externos, que impiden el desarrollo de relaciones generadoras de conocimiento y toma de decisiones.

- Las empresas que siguen diferentes estrategias deben desarrollar diferentes organizaciones para implementar dichas estrategias con éxito. Las empresas que siguen una estrategia internacional, multidoméstica, global o transnacional necesitan adaptar sus estructuras, sistemas y culturas a las exigencias de la estrategia.
- Sin importar el tipo de estructura que use la EMN, debe crear mecanismos de coordinación y control para prevenir la duplicación de esfuerzos, asegurar que los gerentes de las oficinas centrales no traten de negar los mejores recursos a las operaciones internacionales, e incluir ideas de todas partes de la organización.
- La coordinación puede realizarse mediante estandarización, planes y ajuste mutuo. La estandarización depende de especificar procedimientos de operación estándares; la planificación depende metas generales y objetivos detallados; y el ajuste mutuo depende la interacción frecuente entre las partes relacionadas.
- Las empresas ejercen control por medio de mecanismos de mercado, burocráticos y de clan. El control de mercado se basa en mecanismos de mercado externos, el control burocrático se basa en reglas y procedimientos detallados, y el control de clan se basa en valores compartidos por todos los empleados.
- La cultura de la organización se refiere al conjunto de valores y normas compartido por todos los empleados. Los valores y normas se expresan con las pautas de comportamiento o el estilo de organización que los empleados alientan a los compañeros nuevos a seguir.
- Las EMN optar por desarrollar y administrar, igual que hacen con respecto a su estructura y sistemas, el conjunto de valores y creencias compartidos. La estrategia que sigue la empresa modera los métodos y las herramientas utilizados.

## TÉRMINOS CLAVE

centralización (p. 576)

coordinación (p. 587)

cultura de la organización (p. 593)

descentralización (p. 576)

diferenciación horizontal (p. 578)

diferenciación vertical (p. 576)

estructura de la organización (p. 575)

estructura de red (p. 584)

estructura divisional (p. 580)

estructura funcional (p. 578)

estructura matricial (p. 581)

estructura mixta (p. 582)

límites (p. 583)

organización (p. 575)

organización virtual (p. 585)

principio de unidad de mando (p. 581)

sistemas de control (p. 590)

## NOTAS FINALES

- 1 Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes: Informe Anual 2006 J&J; www.jnj.com; "Profit Up at Johnson & Johnson", *New York Times*, 24 de enero de 2007; Katharine Seelye, "J. & J. Says Improper Payments Were Made", *New York Times*, 13 de febrero de 2007.
- 2 "The Organization Man, Dead at 76", *Journal of Business Strategy* 18:6 (1997).
- 3 Lowell Bryan y Claudia Joyce, "Better Strategy through Organizational Design", *The McKinsey Quarterly* (mayo de 2007).
- 4 Chris Bartlett y Sumantra Ghoshal, "Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind", *Harvard Business Review* 68 (julio-agosto de 1990): 138-45.
- 5 Julian Birkinshaw, "The Structures behind Global Companies", *Financial Times*, 4 de diciembre de 2000: sección Mastering Management, 2-4.
- 6 "Nestlé Is Starting to Slim Down at Last", *Business Week*, 27 de octubre de 2003: 56-58; "Daring, Defying, to Grow", *The Economist*, 7 de agosto de 2004: 55-57.
- 7 John W. Hunt, "Is Matrix Management a Recipe for Chaos?", *Financial Times*, 12 de enero de 1998: 10.
- 8 Richard Hodgetts, "Dow Chemical CEO Wiliam Stavropoulos on Structure", *Academy of Management Executive*, 30 de mayo de 1999: 30.
- 9 John Gapper y Nicholas Denton, "The Barings Report", *Financial Times*, 18 de octubre de 1995: 8.
- 10 "Axe to Fall Heavily at IBM, Unions Fear", *New York Times*, 6 de mayo de 2005.
- 11 El modelo estrategia-estructura-sistemas fue adoptado por primera vez por General Motors, DuPont, Sears y Standard Oil en la década de 1920. No fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que muchas empresas comenzaron a desarrollar estructuras divisionales que luego dieron origen a la rápida adopción de las estrategias de diversificación. Algunos creen que la estructura de red y sus variantes seguirán el mismo patrón, pasando de ser unas cuantas a principios de 2000 a numerosas en el transcurso de las décadas posteriores.
- 12 "Hungry Tiger, Dancing Elephant: How India Is Changing IBM's World", *The Economist*, 4 de abril de 2007.
- 13 Otros señalaron a W. L. Gore y su filosofía de fuerza de trabajo igualitaria: sin títulos, trabajadores colaborando en equipos pequeños y sin jerarquía, para impulsar la creatividad y la innovación: "Trabajamos duro para maximizar el potencial individual, sin quitar el énfasis en la integridad del producto y cultivando un entorno donde la creatividad pueda florecer", afirma la directora general Terri Kelly. "Una creencia fundamental en nuestra gente y sus capacidades sigue siendo la clave de nuestro éxito, incluso ahora que nos expandimos a nivel global". "No es una empresa para todos", asegura Brinton. "Se necesita un tipo especial de persona para ser eficaz aquí: alguien a quien realmente le apasione compartir la información, a diferencia de controlarla".



- 14 Steve Lohr, "I.B.M. to Lay Off 10,000 to 13,000", *New York Times*, 4 de mayo de 2005: citando a Robert J. Moffat, vicepresidente senior de IBM.
- 15 Declaración de Jack Welch en su carta a los accionistas, "Boundarylessness Company in a Decade of Change", publicada en el Informe Anual 1990 de GE.
- 16 Cisco, por ejemplo, es esencialmente una empresa de investigación y desarrollo que usa muchos proveedores externos y fabricantes independientes para ensamblar los productos que diseña. La capitalización de su competencia central en diseño, pero sin cambiar la subcontratación de su producción, llevó a Cisco a construir una red global.  
En términos operativos, Cisco ha celebrado acuerdos de propiedad conjunta con otras empresas para compartir instalaciones de producción, distribución y desarrollo de tecnología. Tiene contratos con otras empresas para compartir tecnología y depende de otras empresas para producir y distribuir bienes y componentes.  
Cisco organiza sus numerosas alianzas con la tecnología de comunicación a la que Cisco debe su éxito. La empresa usa Internet, correo electrónico, archivos compartidos y conferencias para enlazar a sus socios a través de fronteras corporativas y nacionales. Más formalmente, la empresa diseñó Cisco Connection y Cisco Internet Business Roadmap para dar a sus socios comunicación más sencilla y relaciones flexibles.
- 17 "A Tangled Web", *Financial Times*, 12 de junio de 2001: sección Alemania, 7.
- 18 Sonny Ariss, Nick Nykodym, y Aimee Cole-Laramore, "Trust and Technology in the Virtual Organization", *SAM Advanced Management Journal* 67 (otoño de 2002): 22-26; William M. Fitzpatrick y Donald R. Burke, "Competitive Intelligence, Corporate Security and the Virtual Organization", *Advances in Competitiveness Research* 11 (2003): 20-46.
- 19 Scott Goodson, StrawberryFrog, "Special Report: Global Players", *Advertising Age*, 26 de enero de 2004: S4; Juliana Koranteng, "Virtual Agency Goes Global via the Web", *AdAgeGlobal* 1 (2000): 46.
- 20 Theresa Howard, "Strawberry Frog Hops to a Different Drummer", *USA Today*, 10 de octubre de 2005.
- 21 Alf Crossman y Liz Lee-Kelley, "Trust, Commitment and Team Working: The Paradox of Virtual Organizations", *Global Networks: A Journal of Transnational Affairs* 4 (octubre de 2004): 375-91; Philip J. Holt y James E. Lodge, "Merging Collaboration and Technology: The Virtual Research Organization", *Applied Clinical Trials* 12 (octubre de 2003): 38-42.
- 22 Nicolai J. Foss, "Selective Intervention and Internal Hybrids: Interpreting and Learning from the Rise and Decline of the Oticon Spaghetti Organization", *Organization Science* 14 (mayo-junio de 2003): 331-50.
- 23 Patrick Kiger, "Hidden Hierarchies", *Workforce Management*, 27 de febrero de 2006: 24.
- 24 Eric Beinhocker, "The Adaptable Corporation", *The McKinsey Quarterly* 2 (2006).
- 25 Beaman, Karen, "An Interview with Christopher Bartlett", *Boundaryless HR: Human Capital Management in the Global Economy* (IHRIM Press, junio de 2002).
- 26 Darrell Rigby, "Bain & Company's 2005 Management Tools & Trends", en [www.bain.com/management\\_tools](http://www.bain.com/management_tools) (se ingresó a la página el 2 de agosto de 2005).
- 27 Bryan, Lowell y Claudia Joyce, "The 21st-Century Organization", *The McKinsey Quarterly* 3 (2005).
- 28 Loren Cary, "The Rise of Hyperarchies", *Harvard Business Review* (marzo de 2004).
- 29 The Boston Consulting Group, "Reorganized Information Processing Vital to Improving U.S. Intelligence Capabilities", comunicados de prensa de BCG, en [www.bcg.com/news\\_media/news\\_media\\_releases.jsp?id=928](http://www.bcg.com/news_media/news_media_releases.jsp?id=928) (se ingresó a la página el 6 de mayo de 2007).
- 30 Adam Lashinsky, "Chaos by Design", *Fortune* (2 de octubre de 2006); Geoffrey Colvin, "Managing in Chaos", *Fortune* (2 de octubre de 2006).
- 31 Más específicamente, Grove razonó: "Dejar que reine el caos y luego frenar el caos. ¿Significa eso que no se debe planificar? Por supuesto que no. Es necesario planificar como lo hace un departamento de bomberos. No puede prever cuándo ocurrirán los incendios, por lo que debe tener una organización flexible que sea capaz de responder a sucesos impredecibles". (Michael E. Rock, "Case Example: Intel's Andy Grove", *CanadaOne* [2006], en [www.canadaone.com/magazine/mr2060198.html](http://www.canadaone.com/magazine/mr2060198.html) [se ingresó a la página el 31 de octubre de 2007]).
- 32 Daniel Erasmus, "A Common Language for Strategy", *Financial Times*, 5 de abril de 1999: sección Mastering Information Management, 7-8.
- 33 Sumantra Ghoshal y Christopher Bartlett, "Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Process", *Harvard Business Review* 73 (enero-febrero de 1995): 93-94.
- 34 Jennifer Spencer, "Firms' Knowledge-Sharing Strategies in the Global Innovation System: Empirical Evidence from the Flat Panel Display Industry", *Strategic Management Journal* 23 (marzo de 2003): 217-33.
- 35 Anil K. Gupta, Vijay Govindarajan y Ayesha Malhotra, "Feedback-Seeking Behavior within Multinational Corporations", *Strategic Management Journal* 20 (marzo de 1999): 205-22.
- 36 N. Shirouzu y J. Bigness, "7-Eleven Operators Resist System to Monitor Managers", *Wall Street Journal*, 16 de junio de 1997, 1997: B1.
- 37 Eric Flamholtz y Rangapriya Kannan-Narasimhan, "Differential Impact of Cultural Elements in Financial Performance", *European Management Journal* 23 (febrero de 2005): 50-65; Ursula Fairbairn, "HR as a Strategic Partner: Culture Change as an American Express Case Study", *Human Resource Management* 44 (primavera de 2005): 79-84.
- 38 Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap . . . y Others Don't* (Nueva York: HarperCollins, 2001). Por ejemplo, sobre la importancia de la tecnología, Collins informa que "80 por ciento de los ejecutivos de buenos a excelentes, de más de 1,400 empresas en un periodo de 15 años, que entrevistamos, ni siquiera mencionaron la tecnología como uno de los cinco factores principales en la transición".
- 39 Ghoshal y Bartlett, "Changing the Role", 138-40.
- 40 Tatiana Kostova, "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective", *Academy of Management Review* 24 (1999): 308-24; Nitin Nohria y Sumantra Ghoshal, "Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relations", *Strategic Management Journal* 15 (julio de 1994): 491-502. Para un análisis de cómo mejoran las capacidades con la experiencia, véase Andrew Delios y Paul Beamish, "Survival and Profitability: The Roles of Experience and Intangible Assets in Foreign Subsidiary Performance", *Academy of Management Journal* 44 (2001): 1028-38.
- 41 Alison Maitland, "Bridging the Culture Gap", *Financial Times*, 28 de enero de 2002: 8.
- 42 Bain & Company, "Executives Are Taking a Hard Look at Soft Issues" (27 de marzo de 2007), en [www.bain.com/bainweb/publications/printer\\_ready.asp?id=25728](http://www.bain.com/bainweb/publications/printer_ready.asp?id=25728) (se ingresó a la página el 31 de octubre de 2007).
- 43 P. Christopher Early y Elaine Mosakowski, "Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning", *Academy of Management Journal* 43 (2000): 26-49.
- 44 Dinker Raval y Bala Subramaniam, "Effective Transfer of Best Practices Across Cultures", *Competitiveness Review* (verano-otoño de 2000): 183.
- 45 John A. Byrne, "How Jack Welch Runs GE", *Business Week*, 8 de junio de 1998: 90; Miriam Leuchter, "Management Farm Teams", *Journal of Business Strategy* (mayo de 1998): 29-32; "The House That Jack Built", *The Economist*, 18 de septiembre de 1999.

- 46 "In Search of Global Leaders: View of Jeffery Immelt, Chairman and CEO, General Electric", *Harvard Business Review*, 1 de agosto de 2003.
- 47 Leslie Gross Klaff, "Many People, One Mattel", *Workforce Management* (marzo de 2004): 42-44.
- 48 Rebecca Knight, "Corporate Universities: Move to a Collaborative Effort", *Financial Times* (19 de marzo de 2007).
- 49 Donna Fenn, "Corporate Universities for Small Companies", *Inc.com* (febrero de 1999), at [www.inc.com/magazine/19990201/730.html](http://www.inc.com/magazine/19990201/730.html) (se ingresó a la página el 6 de mayo de 2007).
- 50 Jeanne C. Meister, *Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force* (Nueva York: McGraw-Hill, 1998).
- 51 John Griffiths, "Unipart University", *Financial Times* (21 de marzo de 2002).
- 52 Della Bradshaw, "LVMH", *Financial Times* (21 de marzo de 2002).
- 53 Steve Trehern, "More Than Just Learning Process", *Financial Times* (21 de marzo de 2002).
- 54 Knight, "Corporate Universities".
- 55 *Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes*: Edward Luce, *In Spite of the Gods: The Strange Rise of Modern India* (Nueva York: Doubleday, 2007); Julie Schlosser, "Harder Than Harvard," *Fortune*, 17 de marzo de 2006; "Virtual Champions", Survey: Business in India, *The Economist*, 1 de junio de 2006; Anand Giridharadas, "India's Edge Goes Beyond Outsourcing", *New York Times*, 4 de abril de 2007; Steve Hamm, "Passing the Baton at Infosys", *Business Week*, 16 de junio de 2006; "Infosys' Murthy: Sharing a 'Simple Yet Powerful Vision'", *Knowledge@Wharton* (23 de mayo de 2001); Gautam Kumra y Jayant Sinha, "The Next Hurdle for Indian IT", *McKinsey Quarterly* (2003), Edición especial: Global Directions; Subir Roy, "Infosys Builds a Realistic Terrain", *Rediff.com* (2005), en [www.rediff.com/money/2005/jun/16spec.htm](http://www.rediff.com/money/2005/jun/16spec.htm) (se ingresó a la página el 31 de octubre de 2007); Gina Ruiz, "Infosys Technologies: Optimas Award Winner for Global Outlook", *Workforce Management*, 26 de marzo de 2007: 27.

# 16

capítulo dieciséis

## Marketing global

### Objetivos

- Comprender una serie de políticas de productos y las circunstancias en las que son adecuadas a nivel internacional
- Comprender una serie de políticas de productos y las circunstancias en las que son adecuadas a nivel internacional
- Apreciar las complejidades de la fijación de precios para vender en mercados extranjeros
- Interpretar las diferencias entre países que pueden requerir modificaciones en las prácticas de promoción
- Comprender las diferentes estrategias de marca que pueden emplear las empresas a nivel internacional
- Discernir las complicaciones de la distribución nacional y las prácticas de distribución eficaz
- Percibir por qué y cómo el énfasis en la mezcla de marketing puede variar entre países

*Que el vendedor  
y el comprador  
vean el beneficio.*

—Proverbio turco



## CASO: Avon incursiona en mercados extranjeros

Avon, fundada en 1886, es una de las empresas fabricantes y comercializadoras de productos de belleza y similares más grande del mundo.<sup>1</sup> Muchos reconocen a Avon por su anuncio de mucho tiempo: “Avon llama a su puerta”, pero la empresa ha cambiado en fechas recientes a “Viva el Mañana” para transformar su imagen a fin de reflejar mejor sus nuevos enfoques de marketing.

### DONDE LA OPORTUNIDAD TOCA ACTUALMENTE A LA PUERTA

Avon tiene sus oficinas centrales en Estados Unidos, pero alrededor de 70 por ciento de sus ventas se realizan fuera de la división de América del Norte. Parece vender en todas partes: humectante a inuits en el Círculo Ártico y maquillaje entregado por canoa a residentes de la región amazónica de Brasil. Tiene operaciones de ventas en 63 países y territorios, y distribuye en otros 51. Sin embargo, Avon tenía 28 años cumplidos (un adulto, desde el punto de vista humano) cuando se aventuró por primera vez al extranjero, y eso sólo al cercano Canadá. Cuarenta años después, un anciano en términos humanos, incurrió en su segundo mercado extranjero: Venezuela.

Desde 1990, la campaña internacional de Avon se ha acelerado mucho. En fechas recientes, Avon estableció operaciones en Finlandia, Macedonia, Kazajstán, Bosnia y Herzegovina y Vietnam. El mapa 16.1 muestra cómo divide Avon el mundo por regiones y la parte de negocio que corresponde a cada región.

### Por qué se globalizó Avon

¿Por qué ha puesto Avon tanto énfasis en la expansión internacional en los últimos años? En primer lugar, Avon pronosticó un potencial de crecimiento lento en el mercado de Estados Unidos porque no queda prácticamente ningún segmento del mercado sin explotar para cosméticos, fragancias y artículos de tocador. Para crecer rápidamente en Estados Unidos tendría que arrebatar ventas a sus competidores, y el mercado de belleza de Estados Unidos es muy competitivo. Si lo duda, sólo trate de atravesar una tienda departamental grande de Estados Unidos sin que los vendedores lo aborden y lo rocíen.

Avon ha preferido hacer hincapié en los mercados menos competitivos, y en su último informe anual incluso indica que espera que “el crecimiento [en Estados Unidos] sea acorde con el del mercado de belleza en general”, lo que significa que las ventas nacionales dependerán sobre todo del crecimiento de la población de mujeres en el grupo de edades para usar cosméticos. Aunque hubiera un mercado estadounidense considerable sin explotar, menos de 5 por ciento de la población del mundo vive en Estados Unidos.

En segundo lugar, es necesario entender el sistema de distribución de Avon para darse cuenta de por qué le preocuparon las ventas en Estados Unidos en la última parte del siglo veinte. Avon siempre ha dependido de las ventas directas realizadas por vendedoras independientes que trabajan por contrato (casi

todas trabajan a tiempo parcial y son conocidas como “damas Avon” o “representantes de Avon”), que venden en los hogares, haciendo demostraciones de productos y ofreciendo consejos de belleza. Estas representantes hacen pedidos a Avon y entregan los productos a los clientes en cuanto los reciben.

Históricamente, estas ventas directas han sido la columna vertebral del éxito de Avon. Para empezar, las ventas directas ofrecen a Avon una ventaja de ahorro en costos, porque permiten a la empresa mantener una cantidad pequeña de empleados, mantener su presupuesto de publicidad en un nivel bajo (las damas Avon realizan una gran parte de la promoción) y evitan tener que pagar espacio de anaqueles en las tiendas. Los costos reducidos han facilitado el mantenimiento de precios de los productos de Avon generalmente más bajos que los que cobran los competidores en las tiendas de departamentos. Así, Avon ha mantenido constantemente una imagen de buen valor por el dinero.

Las ventas directas también ofrecen ventajas adicionales de marketing porque las clientas por recomendación tienden a ser muy leales a las representantes de Avon con quienes entablan amistad. Sin embargo, a finales del siglo veinte, la perspectiva en Estados Unidos para las ventas directas de cualquier tipo de producto se veía muy poco prometedora. Muchas mujeres estadounidenses han ingresado a la fuerza laboral de tiempo completo, lo que las ha vuelto menos receptivas a los vendedores de puerta en puerta y menos dispuestas a perder tiempo con las demostraciones de maquillaje y hacer los arreglos para recibir después sus compras. Debido al trabajo de tiempo completo, la reserva de mujeres que buscan empleo a tiempo parcial parece estar agotándose.

**Mientras tanto, en el mercado de origen** Antes de examinar el mercado externo de Avon, veamos un momento lo que ha sucedido realmente con Avon en Estados Unidos. Con el propósito de diversificarse del modelo de ventas directas, Avon celebró contrato para vender en Sears y JCPenney, cadenas de tiendas minoristas cuyas imágenes y bases de clientes son compatibles con los de Avon. Sin embargo, para 2007 Avon salió de las dos cadenas porque ambas habían cambiado sus estrategias y habían abandonado casi por completo la venta de cosméticos.

Con el fin de combatir el problema de las ventas de puerta en puerta, Avon ha permitido a sus representantes que abran establecimientos minoristas, que por lo general son kioscos pequeños en centros comerciales. Además, las damas Avon han olvidado prácticamente sus viejas rutinas de “Avon llama” y ahora venden a amistades y parientes, colegas en el trabajo, y por medio de anuncios en sus propios sitios Web. Mientras tanto, la predicción de que la reserva de buscadoras de trabajo de tiempo parcial se agotaría resultó equivocada. Entre 1996 y 2005, el número de vendedores directos en Estados Unidos para todas las empresas aumentó de 8.5 millones a 14.1 millones, y el valor de las ventas ha aumentado proporcionalmente.

**MAPA 16.1**  
**(Ver mapa a color**  
**al final del libro)**  
**Dónde vende Avon**  
**(y cuánto)**

Avon vende en todos los continentes (excepto en la Antártida) y realiza la mayoría de sus ventas fuera de su país de origen. Los países rotulados son donde Avon tiene operaciones.

*Fuente:* Avon Products Inc., *Avon 2006 Annual Report*, en [www.avoncompany.com](http://www.avoncompany.com) (se ingresó a la página el 6 de noviembre de 2007).



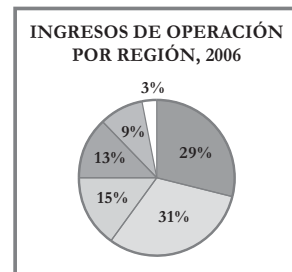
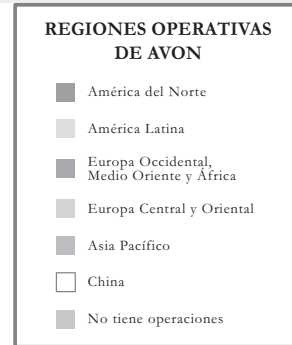
Cuando la perspectiva en Estados Unidos no era muy halagüeña, en los mercados extranjeros se veía muy prometedora. Por ejemplo la falta de infraestructura urbanizada en las zonas rurales de países como Brasil y Filipinas impide a las mujeres salir de sus casas para ir a comprar cosméticos. En estos países, las representantes de Avon llegan a las consumidoras que viven en algunas de las áreas más remotas porque hay cantidades enormes de posibles damas Avon.

Por ejemplo, Avon tiene 800,000 representantes sólo en Brasil. En las economías en transición, el ingreso de Avon al mercado ha coincidido con la demanda acumulada desde el periodo de las políticas económicas planeadas centralmente. Por ejemplo, Avon ingresó a Ucrania con tratamientos de belleza gratuitos en salones de reunión de nueve ciudades importantes, a las que asistieron 240,000 personas. En las economías de crecimiento rápido, como Chile y Malasia, Avon atrae a un mercado creciente de clase media que puede pagar sus productos.

## LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL

### Productos globales

Conforme Avon ingresaba a los mercados internacionales, permitió hasta cierto punto que los gerentes del país decidieran qué productos vender en sus mercados. La unidad de investigación y desarrollo de Avon en Estados Unidos o una unidad local los desarrollaba después. Éstos se producían mayormente dentro del país que los



vendía e incluían productos como una crema combinada para la piel (humectante, filtro solar y repelente de insectos) en Brasil; cremas para aclarar el cutis en algunas partes de Asia; fragancias cítricas de larga duración en los países mediterráneos, productos para la piel de tecnología de punta en Japón, productos para la salud y el bienestar en Argentina y frascos más grandes de productos para el cuidado personal en España.

Una vez que se desarrollan los productos, Avon difunde la información a sus instalaciones de todo el mundo. Por ejemplo, Avon de Japón desarrolló tecnologías de emulsión para producir lociones y cremas con texturas más ligeras y mayores niveles de hidratación, y muchas operaciones de Avon situadas en otros países usan ahora el proceso.

**Algunas dificultades y proliferación de productos** Por un lado, esta descentralización para adaptarse a los deseos de las consumidoras locales les ha dado, sin lugar a dudas, los productos que deseaban. Por otro lado, ha tenido costos. Para empezar, la proliferación resultante de productos ha aumentado los costos de fabricación, lo que amenaza la estrategia de Avon de mantener un buen margen de utilidad y, al mismo tiempo, ofrecer a sus clientas un buen valor por su dinero.

Después, Avon ha dependido sobre todo de sus catálogos para promover sus productos. Por ejemplo, distribuyó aproximadamente 600 millones de catálogos en 12 idiomas en 2007, cifra que eclipsa la circulación de cualquier publicación comercial. Sin embargo, con tantos productos (13,000 sólo para el mercado mexicano),



los catálogos se volvieron demasiado voluminosos y las representantes de Avon no podían conocer suficientemente bien la línea como para vender con eficacia. En 2006, Avon redujo en 25 por ciento su línea de productos, y planea seguir reduciéndola todavía más. También está desplazándose hacia más producción centralizada a gran escala para ahorrar en costos de fabricación.

Aunque Avon está recortando su línea de productos, esto no implica una reducción de nuevos productos que son importantes en la industria. De hecho, Avon ha firmado contratos exclusivos con varias universidades del mundo (como en Australia, China, Japón y Tailandia) para que colaboren en el desarrollo de nuevos productos. Por ejemplo, Asia ha sido desde hace mucho tiempo líder en tratamientos herbales y terapéuticos. La empresa conjunta de Avon y la Universidad Chiang Mai en Tailandia ha producido uno de los productos más recientes de Avon que hace uso de esta pericia asiática, Anew Alternative, que pretende reducir las líneas finas y las arrugas.

### Marca global

Avon destaca ahora marcas globales, que incluyen Anew, Rare Gold, beComing y las fragancias Far Away. Por medio de marcas estandarizadas, Avon crea una imagen de calidad global uniforme, al mismo tiempo que ahorra en costos debido al uso de ingredientes y empaques uniformes. Las marcas globales también informan a los consumidores que la empresa es internacional. Esto beneficia a las ventas en países como Tailandia, donde los consumidores prefieren comprar productos de belleza hechos por empresas extranjeras.

Aunque Avon exhibe su nombre de manera prominente en la mayoría de sus productos a nivel mundial, algunas de sus marcas difieren entre países. Por ejemplo, cuando Avon ha realizado adquisiciones en el extranjero, a veces ha mantenido la marca y buen renombre comercial que ha adquirido. Por ejemplo, cuando Avon adquirió Justine en Sudáfrica, conservó el nombre Justine.

La empresa imprime las instrucciones en los idiomas locales, pero puede poner o no los nombres de marca en ese idioma. Por lo general usa nombres de marca en inglés o francés porque los consumidores consideran a Estados Unidos y Francia como proveedores de productos de belleza de alta calidad. Por ejemplo, Avon vende productos para el cuidado de la piel denominados Rosa Mosqueta (en español), Revival (en inglés) y Renaissance (en francés) en Chile, Argentina y Japón respectivamente. En cada caso, el logotipo de Avon también aparece en forma prominente en los envases de los productos.

### Precios globales

La operación de cada país establece precios acordes a las condiciones del mercado y los objetivos estratégicos locales. Sin embargo, en ocasiones, la diferencia de precios entre países vecinos, como ocurrió recientemente entre Colombia y Venezuela, ha creado demanda de embarques de contrabando del país que ofrece los precios más bajos. Los precios están sujetos a cambios en cada campaña de ventas. Avon dirige una nueva campaña con diferentes ofertas especiales cada dos semanas en Estados Unidos y cada tres semanas en el extranjero. La brevedad de las campañas es útil porque permite ajustar los precios en economías con niveles altos de inflación. Sin embargo, en fechas recientes Avon inauguró la estrategia de introducir productos en dos niveles, que se venden a precios diferentes. El objetivo es captar más ventas en el mercado de lujo, pero manteniendo a la clientela existente. Por ejemplo, ha contratado a Christian Lacroix para desarrollar fragancias que se venderán a precios más altos que los productos tradicionales de Avon.

### Promoción global

Aunque la promoción de Avon se realiza principalmente a través de folletos y catálogos, la empresa ha dado recientemente mayor énfasis a la publicidad. En 2006, aumentó su presupuesto global de publicidad en 83 por ciento y luego en otro 35 por ciento en 2007. Usa medios como transmisiones de radio y televisión y vallas espectaculares y tiene cuatro objetivos primarios:

- Vender los productos de lanzamiento reciente.
- Acelerar las ventas en alguno de sus mercados de más rápido crecimiento, como Rusia.
- Reclutar nuevas representantes en lugares como China.
- Usar una campaña llamada “Viva el Mañana” (“Hello Tomorrow” en inglés), para cambiar la percepción que el público tiene de sus productos, de pasados de moda y anticuados a elegantes y modernos.

**“Viva el Mañana”** Esta campaña es la primera campaña publicitaria global de Avon y está dirigida a la imagen de la marca general Avon. Sus anteriores campañas globales estaban dirigidas a vender productos específicos. A pesar de la campaña global, algunos de los anuncios de Avon varían por país. Por ejemplo, patrocina un drama inglés televisado sobre esposas de futbolistas y un programa en Rusia que incluyen un personaje que vende productos de Avon. Avon también está usando celebridades para vender sus productos. La estrella del cine mexicano Salma Hayek es el rostro de Avon. La actriz Jennifer Hudson, ganadora del premio de la Academia, es la vocera de la fragancia Imari. El nombre del beisbolista Derek Jeter (sí, Avon también tiene algunos productos para hombres) aparece en una colección de productos para el cuidado de la piel.

**Satisfacción de las necesidades de las mujeres a nivel mundial** Quizá la campaña más importante de Avon sea crear una imagen global de ser una empresa que apoya a las mujeres y sus necesidades, una campaña que ha generado publicidad favorable en los medios informativos. Con base en este tema, Avon fue copatrocinador de la Cumbre Global para un Mejor Mañana en las Naciones Unidas durante el Día Internacional de la Mujer en 2007, y otorga anualmente Premios a Mujeres de Empresa a las empresarias más destacadas. También ha dado publicidad a cómo ser una dama Avon resalta el papel de las mujeres, campaña que ha sido especialmente exitosa para atraer nuevas representantes en países en vías de desarrollo, como Malasia y Filipinas.

Sin lugar a dudas, los principales proyectos de responsabilidad social de Avon son su trabajo a nivel internacional en la lucha contra el cáncer y la violencia doméstica. Las damas Avon difunden información sobre el cáncer de mama junto con sus folletos de promoción y venden artículos para recaudar fondos para las necesidades locales. Avon es el donador corporativo más importante en la investigación contra el cáncer de mama. La lucha contra la violencia doméstica es un programa de Avon más reciente. La empresa trabaja con organizaciones locales para prevenir la violencia por medio de la educación y tratar a las mujeres que han sido víctimas de violencia.

## Distribución global

En esencia, Avon duplica su método de distribución en países extranjeros, lo que significa que vende a representantes independientes (alrededor de 5.3 millones en el mundo) que levantan pedidos de los clientes que han visitado o con quienes se han comunicado. Sin embargo, hay algunas variaciones. Ya hemos hablado de algunos de los cambios en Estados Unidos. En Japón, existe un negocio considerable de ventas por correo. En Argentina, Avon tiene centros de belleza.

Probablemente la mayor desviación de las ventas directas ocurrió en China, la única división de un solo país en la red global de Avon. En respuesta a una ley china de 1998 que prohíbe las ventas de puerta en puerta, Avon abrió rápidamente alrededor de 6,000 boutiques de belleza, alineó a 9,000 tiendas independientes para que vendieran productos de Avon y abrió 1,000 mostradores de belleza. Así, Avon logró que sus productos estuvieran disponibles casi en cada esquina del país. En 2005, el gobierno chino liberalizó las disposiciones sobre las ventas de puerta en puerta, pero con muchas restricciones, como la imposición de un límite para las comisiones de los vendedores y el impedimento para que recluten a otros para trabajar en un plan de comisiones compartidas.

Avon trata de transferir las prácticas exitosas de un país a otro. Para fomentar la transferencia de conocimientos, Avon reúne al personal de marketing de diferentes países para que comparta lo que denomina las “mejores prácticas” y transmite la información de país en país. También promueve la competencia entre países, como los premios otorgados por el presidente de la empresa a las mejores iniciativas a nivel de país para mejorar las ventas, calidad y eficiencia.

## EL FUTURO

Avon tiene varios retos que enfrentar en el futuro. Aunque el método de ventas directas ha sido importante para el éxito de Avon, tiene sus inconvenientes. Para empezar, los clientes no pueden obtener el producto cuando lo necesitan. Por otra parte, las representantes reportan muchas devoluciones porque los clientes no siempre pueden distinguir los colores exactos en los catálogos. Además, puede ser difícil para Avon captar clientela en la categoría de precios altos y mantener al mismo tiempo a la clientela de productos económicos.

Avon prevé que las operaciones internacionales representarán la mayor parte de su crecimiento en el futuro cercano. Sus productos aún no están disponibles para una gran parte de las mujeres del mundo. Opera en los cuatro países BRIC y es líder del mercado en dos de ellos (Brasil y Rusia).



## Introducción

El caso de Avon destaca que los mismos principios de marketing funcionan tanto en los mercados nacionales como extranjeros. En otras palabras, sin importar dónde opere una empresa, debe tener productos y servicios deseables, informar a la gente de la disponibilidad de dichos productos y ofrecerlos a un precio aceptable y en un establecimiento accesible que los consumidores prefieran. Sin embargo, como señalamos en el caso, las diferencias ambientales ocasionan que las empresas apliquen estos principios de manera distinta en el extranjero; por ejemplo, ofreciendo variaciones del producto que se ajustan a las preferencias locales, como Avon hizo cuando agregó un repelente de insectos a una crema para la piel en Brasil. La experiencia de Avon también destaca la necesidad de encontrar el equilibrio correcto entre los beneficios de la capacidad de respuesta local y las ganancias de eficiencia de la estandarización.

Conforme lea este capítulo, tenga presente que sin importar el método de marketing que una empresa use en el extranjero, éste debe ser compatible con los objetivos y estrategias generales de la empresa. Sin embargo, esto no implica que deba seguir la misma estrategia con todos y cada uno de los productos o en todos los países. Por ejemplo, el liderazgo en costos o la diferenciación pueden ser más importantes para el producto en algunos mercados que en otros. Si decide seguir las mismas tácticas a nivel global, como ofrecer el mismo producto en todos los países, esto puede conducir a una orientación de mercado masivo en un país y una estrategia focalizada en otro. Finalmente, el grado de estandarización global o capacidad de respuesta nacional puede variar dentro de los elementos de la mezcla de marketing, como buscar la máxima estandarización del producto mientras éste se promueve de manera diferente en cada país.

La figura 16.1 muestra el lugar del marketing dentro de las operaciones funcionales en los negocios internacionales. Primero analizaremos la aplicación de diferentes estrategias de marketing a las operaciones internacionales. A continuación, examinaremos los elementos de la mezcla de marketing (productos, precios, promoción, marcas y distribución) y explicaremos los factores principales que los gerentes deben tomar en consideración para cada uno de ellos en las operaciones internacionales. Por último, analizamos cómo puede ser necesario variar el énfasis dentro de la mezcla de marketing para adaptarse a las condiciones de cada país donde vende la empresa.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Recuerde que dedicamos una sección completa del capítulo 11 al tema de "Integración global o capacidad de respuesta local". Como señalamos, al expandirse a mercados extranjeros, la empresa puede ahorrar dinero si estandariza muchas de sus políticas y prácticas y, —en especial si sigue una **estrategia global** de expansión—, sus productos. Aquí observamos que una estrategia de marketing de *productos estandarizados* (vender las mismas versiones u otras parecidas en segmentos globales específicos) se sitúa en uno de los extremos del espectro *integración global/respuesta local*.

### FIGURA 16.1 Marketing como medio para seguir una estrategia internacional

Recuerde que usamos la figura 14.1 para introducir los diversos medios por los cuales una empresa puede seguir sus objetivos y estrategia internacionales. Entre esos medios incluimos *funciones*, y aquí nos centramos en una de las funciones más importantes: el *marketing*.



## Estrategias de marketing

La mayoría de los textos de marketing clasifican las orientaciones del marketing de las empresas, aunque existe cierta variación en las categorías que emplean. Comenzamos esta sección con el análisis de la aplicación internacional de estas orientaciones. Concluimos con la explicación de los conceptos de segmentación y selección de mercados y cómo se relacionan con las orientaciones y con todos los elementos de la mezcla de marketing.

### ORIENTACIONES DEL MARKETING

Esta sección destaca la aplicación internacional de cinco orientaciones comunes del marketing: *producción, ventas, clientes, marketing estratégico y marketing social*.

**Orientación hacia la producción** Con la orientación hacia la producción, las empresas se centran principalmente en la producción (ya sea en la eficiencia o en la alta calidad) y dan poca importancia al marketing. Hay poco análisis de las necesidades de los consumidores; más bien, las empresas suponen que los clientes desean precios bajos o mejor calidad. Aunque este enfoque ha pasado de moda mayormente, se usa a nivel internacional en ciertos casos como:

- *Ventas de materias primas y productos básicos*, sobre todo para los que la diferenciación de un país a otro no es posible ni necesaria.
- *Exportaciones pasivas*, en particular las que sirven para reducir superávits del mercado interno.
- *Segmentos o nichos del mercado extranjero*, que se asemejan a los segmentos para los que el producto está dirigido en el país de origen.

**Ventas de materias primas y productos básicos** Las empresas venden muchas materias primas y productos agrícolas, como uvas y hojalata, sobre todo con base en el precio, porque existe demanda universal del producto no diferenciado. No obstante, incluso para la venta de materias primas, las empresas se han dado cuenta de que los esfuerzos de marketing pueden dar resultados positivos en las ventas internacionales. Por ejemplo, la promoción de la marca de plátanos Chiquita ha ayudado a incrementar su distribución en supermercados a nivel global en un mercado saturado.

Por otro lado, los productores de petróleo como Petroven, LUKOIL y Aramco, han adquirido operaciones de marca de distribución de gasolina en el extranjero para ayudarlas a vender un producto que de otro modo sería indiferenciado. Los productores de materias primas también dedican esfuerzos de marketing a las ventas entre empresas al proporcionar financiamiento innovador y garantizar suministros oportunos y de alta calidad.

**Exportaciones pasivas** Muchas empresas comienzan a exportar de manera muy pasiva surtiendo pedidos no solicitados del extranjero. En este caso, adaptan sus productos muy poco, si acaso, a las preferencias de los consumidores extranjeros. Esta práctica es suficiente para muchas empresas que consideran las ventas en el extranjero como una añadidura a las ventas nacionales. En esta situación, las empresas frecuentemente exportan sólo si tienen excedentes de inventario que no pueden vender, dentro de lo razonable, en su mercado interno. De hecho, los costos fijos se cubren en ocasiones con las ventas nacionales para poder cotizar precios más bajos para las exportaciones como una forma de liquidar los inventarios sin afectar al mercado nacional.

**Nichos extranjeros** Una empresa puede desarrollar un producto con el objetivo de adquirir una participación importante en su mercado interno y después descubrir que existen consumidores en el extranjero que están dispuestos a comprar ese producto. Por ejemplo, una empresa puede vender a un mercado masivo en su país y atender un nicho de mercado en lugares del extranjero, como Inca Kola, el refresco de mayor venta en Perú que sólo tiene nichos de mercado pequeños en el extranjero, sobre todo compuestos de personas que eran consumidoras en Perú.

Sin embargo, deben tener presente que un nicho de mercado en el extranjero puede convertirse en un mercado masivo, como ocurre con la cerveza Corona de México. Una empresa también puede usar la orientación hacia la producción cuando vende en países con potencial de mercado pequeño. Por ejemplo, en países pequeños en vías de desarrollo, las empresas

En general, las estrategias de marketing internacional dependen de las decisiones de la empresa en cuanto a:

- Orientación del marketing.
- Mercado objetivo.

El precio es el factor más importante en la venta de muchos productos básicos.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al explicar los “Acuerdos de mercancías genéricas” en el capítulo 8, definimos las *mercancías genéricas* como materias primas o productos básicos (por ejemplo, petróleo crudo, cobre, café) que son objeto de comercio. Estos productos representan aproximadamente 25 por ciento del comercio de mercancías a nivel global.

Las ventas pasivas ocurren cuando:

- La publicidad se difunde.
- Los compradores extranjeros buscan nuevos productos.

El producto nacional sin modificaciones puede resultar atractivo en el extranjero.

- Por la difusión de la información sobre el producto que llega desde el país de origen.
- Por medio del lanzamiento simultáneo en varios países.
- Si el producto se desarrolla en el extranjero.

hacen pocas adaptaciones a sus productos porque el tamaño del mercado no justifica el gasto de las adaptaciones. Además, si los competidores actúan igual, puede no haber presión para hacer adaptaciones a los productos. A veces, las empresas ni siquiera cambian las clavijas de los productos eléctricos exportados para ajustarlos a los enchufes locales y dejar el trabajo de adaptación a los compradores locales.

**Orientación hacia las ventas** A nivel internacional, la orientación hacia las ventas significa que la empresa intenta vender en el extranjero lo que puede vender en su país y de la misma manera, partiendo del supuesto que los consumidores son muy parecidos globalmente. Una empresa puede hacer esta suposición erróneamente debido a su orientación etnocéntrica, o porque carece de información suficiente sobre el mercado extranjero al que desea atender.

Esta orientación difiere de la orientación hacia la producción por su enfoque activo, más que pasivo, en la promoción de las ventas. Sin embargo, existe mucha información anecdótica sobre los fracasos de marketing en el extranjero a causa del supuesto que los productos tendrán la misma aceptación que en su país de origen o que las campañas intensivas de ventas en el extranjero pueden superar las actitudes negativas hacia el producto, su precio o método de distribución. No obstante, también hay ejemplos exitosos de marketing en el extranjero con poca o ninguna investigación de lo que desean los consumidores extranjeros. La figura 16.2 ofrece un giro humorístico sobre este punto.

Por supuesto, hay productos, además de las materias primas, que no necesitan adaptación por país, como las hojas de afeitar, los aviones y las cámaras. Sin embargo, para otros productos, la mejor posibilidad de que una empresa alcance el éxito con una orientación hacia las ventas reside en vender en países donde las costumbres y tradiciones y las características de los consumidores son similares a las del país de origen y donde también hay mucha difusión de la información sobre el producto; por ejemplo, entre Estados Unidos y Canadá.<sup>2</sup> Una empresa puede desarrollar primero el producto para su mercado interno. Puede desarrollar un nuevo producto para lanzarlo casi simultáneamente en varios países, como lo hizo Whirlpool con las lavadoras de carga frontal y gran capacidad.<sup>3</sup> O puede desarrollar el producto en el extranjero e introducirlo después en su mercado nacional, como lo hizo Mars con Whiskas, un alimento para gatos.

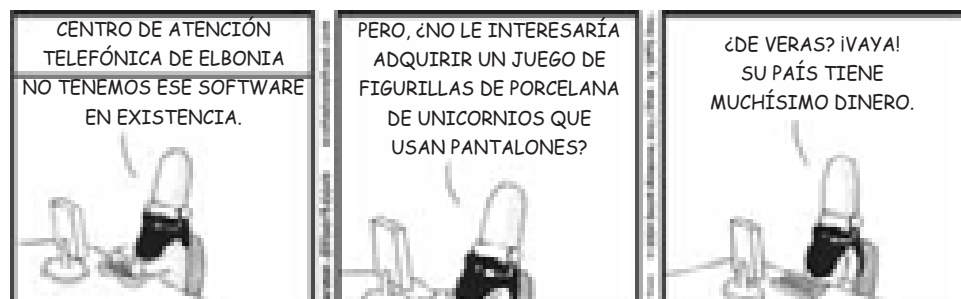
**Orientación hacia los clientes** En una empresa que opera de acuerdo con la orientación hacia las ventas que acabamos de explicar, la gerencia se guía comúnmente por las respuestas a preguntas como éstas: “¿Debe enviar la empresa algunas exportaciones al extranjero?” “¿Dónde puede vender la empresa más del producto X?” Es decir, el producto se mantiene constante y la localización de las ventas varía.

En contraste, la orientación hacia los clientes plantea esta pregunta: “¿Qué y cómo puede vender la empresa en el país A?” En este caso, el país se mantiene constante y el producto y el método de marketing varían. Esto puede ocurrir, por ejemplo, cuando la empresa ya tiene ventas en mercados similares al de su país de origen.

### FIGURA 16.2 El centro de atención telefónica funcionalmente flexible

A veces se pueden vender productos cuando y donde las condiciones no son especialmente prometedoras. Sin embargo, en su mayor parte, se necesita un programa de marketing bien concebido y bien implementado para facilitar la venta de prácticamente cualquier producto.

Fuente: DILBERT © Scott Adams/Dist. por United Features Syndicate, Inc.



Una orientación hacia los clientes da por sentadas las zonas geográficas.

Además, una empresa puede querer penetrar los mercados de un país específico debido al tamaño del país, el potencial de crecimiento, la cercanía a las operaciones nacionales, la estabilidad monetaria o política, o cualquier otro motivo. En el extremo de este enfoque, una empresa vendería productos sin ninguna relación con sus líneas de productos existentes. Aunque se trata de una estrategia poco común, algunas empresas la han adoptado. Por ejemplo, Chilena de Fósforos, un fabricante chileno de cerillos, deseaba ingresar al mercado japonés por su crecimiento y tamaño, la competencia en el mercado chileno y el atractivo publicitario de poder decir: “somos proveedores de Japón”. Sin embargo, como la empresa no era competitiva en precios con los fósforos en Japón, ingresó con éxito al mercado japonés fabricando palillos para comida oriental, un producto que usaría sus recursos forestales de álamos y sus capacidades de procesamiento de la madera.<sup>4</sup> O esta orientación puede llevar a la empresa a agregar productos a su cartera. En India, por ejemplo, Avon vendió una línea de productos nutricionales, además de su línea principal de productos de belleza.<sup>5</sup>

Como ocurre con la orientación hacia la producción, una empresa que utiliza la orientación hacia los clientes puede hacerlo de manera pasiva. Cada vez más, los representantes de compras establecen especificaciones de los productos y después buscan contratos para la manufactura de componentes o productos terminados en el extranjero. Por ejemplo, la empresa de Hong Kong Yue Yuen Industrial es el fabricante de calzado de marca más grande del mundo y fabrica zapatos deportivos de acuerdo con las especificaciones de empresas como Nike, New Balance y Adidas.<sup>6</sup> En tales casos, el proveedor depende del comprador para determinar lo que desean los clientes finales. El proveedor se preocupa primeramente por promover sus capacidades de producción de empresa a empresa, destacando los precios y términos de entrega de lo que puede fabricar.

**Orientación hacia el marketing estratégico** La mayoría de las empresas comprometidas con las ventas continuas, más que esporádicas, en el extranjero adoptan una estrategia que combina las orientaciones hacia la producción, las ventas y los clientes. Las empresas que no realizan cambios para adaptarse a las necesidades de los clientes extranjeros pueden perder muchas ventas, especialmente si algún competidor resuelto está dispuesto a efectuar las adaptaciones requeridas.

Sin embargo, las empresas deben tener en cuenta sus competencias; por tanto, tienden a efectuar variaciones de marketing en el extranjero sin desviarse mucho de la experiencia. Por ejemplo, los fabricantes de cerveza como Heineken, Stroh, Bass y Lion, cuando enfrentaron restricciones contra las bebidas alcohólicas en Arabia Saudita, decidieron vender cerveza sin alcohol (comercializada como malta en vez de cerveza), lo cual está relacionado estrechamente con las áreas de experiencia y conocimiento de los gerentes. Cuando ingresó al mercado argentino, la constructora estadounidense de casas, Pulte Homes, mantuvo los mismos planos de los pisos y la fachada exterior de las casas estadounidenses para obtener economías de estandarización, pero incluyó bidés en los baños y grandes patios traseros para satisfacer las preferencias argentinas.<sup>7</sup>

**Orientación hacia el marketing social** Las empresas con orientación hacia el marketing social entienden que el marketing internacional exitoso requiere considerar seriamente los posibles problemas ambientales, de salud, sociales y laborales que pueden surgir al vender o fabricar sus productos en el extranjero. Grupos como las asociaciones de consumidores, partidos políticos y sindicatos están adquiriendo mayor conciencia global y de expresión. Pueden acabar con la demanda cuando creen que un producto viola de algún modo su concepto de responsabilidad social.

Las empresas deben considerar cada vez más no sólo cómo se compra un producto, sino también cómo se fabrica y se desecha y cómo se podría adaptar para volverlo más atractivo socialmente. Estos aspectos han impulsado a Coca-Cola a crear una bebida enriquecida con vitaminas para Botswana y envases de vidrio retornables para Argentina y Brasil.<sup>8</sup> También han llevado a Avon a convertirse en la primera empresa fabricante de cosméticos en prohibir las pruebas en animales.<sup>9</sup>

## SEGMENTACIÓN Y SELECCIÓN DE MERCADOS

Aunque la población y el ingreso pueden dar una estimación preliminar del tamaño del mercado, hay algunos productos que, usando la misma mezcla de marketing, se puede convencer prácticamente a toda la población de que los consuman. Así, con base en las orientaciones que acabamos de analizar, las empresas deben segmentar los mercados para sus productos y servicios y luego decidir cuál o cuáles segmentos desean captar y cómo hacerlo.



La estrategia más común es hacer cambios en los productos, como las adaptaciones realizadas gradualmente.

Las empresas consideran los efectos en todos los grupos de interés cuando venden o fabrican sus productos.

Las empresas deben decidir qué mercados desean captar, los cuales pueden incluir segmentos que existen en más de un país.



**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

En el apartado "Una mirada hacia el futuro" del capítulo 12, hablamos de la importancia de la *demografía* en el proceso por el cual las empresas evalúan y seleccionan países como plazas para sus operaciones internacionales. Muchos de los datos demográficos que se toman en consideración en las decisiones de marketing internacional son los mismos. Al tratar de responder la pregunta "¿Cambiarán las mejores plazas?", por ejemplo, señalamos que mientras que la población de los países de altos ingresos, como Japón, está disminuyendo, la de muchos países en vías de desarrollo está aumentando. También describimos algunas de las "Variables económicas y demográficas" que las empresas examinan cuando consideran la posibilidad de expandir las ventas en un mercado extranjero.

La forma más común de segmentar los mercados es por medio de datos demográficos, como ingreso, edad, género, origen étnico y religión. Por supuesto, éstos pueden combinarse, por ejemplo, identificando un segmento que conste de mujeres de entre 20 y 30 años de edad con ingresos de entre 20,000 y 30,000 dólares al año. Las empresas pueden refinar aún más estos segmentos mediante la incorporación de datos psicográficos (actitudes, valores y estilos de vida).

**Tres métodos de segmentación** A nivel internacional, hay tres métodos básicos de segmentación.<sup>10</sup>

**Por país** Una empresa puede decidir, por ejemplo, incursionar por el momento sólo en el mercado japonés debido al tamaño de la población y su poder adquisitivo. Entonces, tendrá que segmentar el mercado japonés y decidir si centrarse en uno solo o en varios segmentos dentro de Japón, si debe usar la misma mezcla de marketing para vender en todos los segmentos, si debe adaptar los productos por separado para cada segmento y si debe variar la promoción y distribución por separado para los diferentes segmentos.

Aunque este método puede ser exitoso en Japón, pasa por alto las posibles semejanzas de los diversos segmentos del mercado japonés con los de otros países. Por tanto, quizá haya pocas oportunidades de obtener economías por medio de la estandarización que trasciende a varios países.

**Por segmento global** Una empresa puede identificar algunos segmentos a nivel global, como los segmentos basados principalmente en el ingreso. Así, cada país puede tener algunas personas dentro del mismo segmento, pero el tamaño proporcional de cada segmento variará dependiendo del país. Aunque esto puede producir economías de estandarización, quizá sea necesario que la empresa clasifique por orden de prioridad los países a los que desea ingresar, o deba retrasar la explotación de mercados mayores en algunos países y quizá enfrentar costos de entrada altos en otros países donde el segmento elegido es pequeño.

**Por múltiples criterios** Finalmente, una empresa puede combinar los métodos anteriores si examina primero los países como segmentos; en segundo lugar, identifica los segmentos dentro de cada país; y en tercer término, compara estos segmentos dentro del país con los de otros países. Una vez que la empresa realiza esta determinación, puede establecer las semejanzas para tratar de captar los segmentos internacionales más prometedores, obtener eficiencias mediante la estandarización y adaptar otros aspectos de su mezcla de marketing (oferta de productos, promoción, marcas y distribución) para que sean compatibles con las necesidades del mercado de cada país.

En efecto, una empresa puede mantener constantes uno o más elementos de estas funciones de marketing y modificar los demás. Por ejemplo, Chanel dirige sus ventas de cosméticos a un segmento que trasciende fronteras nacionales. Utiliza la marca, promoción, precio y distribución globalmente, pero adapta los cosméticos a las normas locales étnicas y climáticas.<sup>11</sup>

**Mercados masivos o nichos de mercado** Al mismo tiempo, la mayoría de las empresas tienen múltiples productos y variaciones de productos que atraen a diferentes segmentos en sus países de origen; por consiguiente, deben decidir cuáles introducir en el extranjero y si deben dirigirlos al mercado masivo o a segmentos de nichos. Las ventas en el mercado masivo pueden ser necesarias si la empresa desea realizar economías suficientes en producción y distribución.

Por ejemplo, algunos fabricantes extranjeros de cerveza ingresaron a China con una estrategia enfocada que se concentraba en el sector de alto nivel. Sin embargo, se equivocaron en el análisis porque no segmentaron de manera suficiente por región. El mercado, aunque muy vasto en tamaño total, está tan disperso que los elevados costos de distribución lo volvieron no redituable.<sup>12</sup>

En contraste, General Motors (GM) tiene múltiples marcas y modelos de automóviles que destina a segmentos de diferentes ingresos. Ingresó al mercado chino sólo con sus modelos Buick dirigidos al segmento de altos ingresos que también está muy disperso. GM encontró

un mercado suficientemente grande para realizar economías de producción y distribución porque es muy distinto distribuir automóviles nacionalmente a distribuir cerveza.

Debido a que el porcentaje de personas que se clasifica en cualquier segmento puede variar sustancialmente entre países, un nicho de mercado en un país puede ser un mercado masivo en otro. Una empresa puede conformarse con aceptar una combinación de mercado masivo y nichos de mercado; sin embargo, si desea atraer a los mercados masivos de todas partes, quizá tenga que cambiar los elementos de su programa de marketing. Por ejemplo, Bell South, con sede en Estados Unidos, logró llegar a un mercado venezolano más grande y masivo vendiendo menos minutos en las tarjetas telefónicas. Añadió tarjetas de 4 dólares para hacer llamadas telefónicas a las tarjetas de 10 y 20 dólares que habitualmente vendía.<sup>13</sup>

## Políticas de productos

El costo es una razón de peso para estandarizar el marketing en la medida de lo posible a nivel global. Cuando las empresas cambian cualquier parte de su mezcla de marketing (producto, precio, promoción, marca y distribución) para atender mercados extranjeros, incurren en costos adicionales porque deben coordinar y controlar una diversidad mayor. Dentro de la mezcla de marketing, las EMN emplean el más alto grado de estandarización de los productos porque es común que los cambios en los productos generen más gastos.<sup>14</sup> No obstante, las adaptaciones de los productos son comunes. Ahora consideraremos las razones para realizar modificaciones de los productos para mercados extranjeros, los costos de estas adaptaciones, el grado y mezcla de las líneas de productos y algunas consideraciones sobre el ciclo de vida de los productos.

### POR QUÉ LAS EMPRESAS ADAPTAN LOS PRODUCTOS

A continuación examinamos las razones legales, culturales y económicas para que las empresas modifiquen sus productos para adaptarlos a las necesidades de los clientes de diferentes países.

**Consideraciones legales** Los requisitos legales explícitos, generalmente destinados a proteger a los consumidores, son la razón más evidente para adaptar los productos para los mercados extranjeros. Si la empresa no acata las disposiciones legales, no tendrá permiso para vender.<sup>15</sup> Los productos farmacéuticos y los alimentos están sujetos en particular a las regulaciones relativas a la pureza, pruebas y etiquetado. Los automóviles deben cumplir con diversas normas relativas a la seguridad, contaminación y economía en el consumo de combustible.<sup>16</sup> En una decisión por demás extraña, China prohibió las ventas de la canción "I Drove All Night" ("Conduje toda la noche") de Cyndi Lauper porque enviaba un mensaje peligroso a los automovilistas.

Cuando las normas, como las relativas a la seguridad, difieren entre países, las empresas pueden ajustarse a los requisitos mínimos de cada país o fabricar y vender productos que se ajusten a la norma global más alta en todas partes. La empresa debe tomar en consideración el costo junto con los daños que podrían resultar de seguir normas menos estrictas en algunos países. Los críticos se han quejado, por ejemplo, de las ventas de algunas empresas en el extranjero, en especial en los países en vías de desarrollo, de productos como juguetes, automóviles, anticonceptivos y otros fármacos que no satisfacen las normas de seguridad o calidad de otras partes del mundo.

**Requisitos de empaque** Una de las adaptaciones de producto más problemáticas para las empresas es apegarse a las diferentes leyes sobre empaques, como las que exigen la colocación de etiquetas de advertencia. Por ejemplo, la UE exige estas etiquetas en los alimentos que contienen 0.9 por ciento o más de ingredientes a los que se aplicó bioingeniería, pero en Estados Unidos no se requiere ningún tipo de etiqueta de advertencia en este caso.<sup>26</sup> Esta diferencia ha ocasionado que Unilever use diferentes tipos de aceite (aceite de soya en Estados Unidos y aceite vegetal en Europa) en la mayonesa Hellmann's para evitar las etiquetas de advertencia en Europa.<sup>27</sup>

**Regulaciones sobre la protección del medio ambiente** Otro problema se relaciona con las leyes que protegen el medio ambiente. Algunos países prohíben ciertos tipos de envases: Dinamarca, por ejemplo, no permite el uso de latas de aluminio. Otros países restringen el volumen de los materiales de empaque para ahorrar recursos y reducir la basura. También

Los factores legales se relacionan generalmente con la seguridad o la protección de la salud.

## Punto Contrapunto

¿Deberían los gobiernos de los países de origen de las empresas regular el marketing que éstas realizan en países en vías de desarrollo?

**Punto** **Sí**, las empresas internacionales venden productos en los países en vías de desarrollo que están prohibidos en sus países de origen. También anuncian y promueven libremente productos en los países en vías de desarrollo sobre los cuales existen restricciones en sus países de origen. Si hemos tomado la decisión de no vender estos productos en el mercado interno debido a los peligros que plantean, tenemos la obligación moral de prevenir los mismos peligros en el extranjero.

Sé que mi afirmación suena a extraterritorialidad. Pero admitámoslo, demasiados consumidores de los países en vías de desarrollo carecen de educación suficiente y acceso a información confiable para tomar decisiones inteligentes. Además, a menudo tienen líderes corruptos que no velan por sus intereses. Por último, tenemos cierta obligación moral de asegurar que estos consumidores gasten en necesidades más que en deseos que nuestras EMN han creado mediante programas habilidosos de promoción. Si los países desarrollados no regulan para proteger a los consumidores de los países en vías de desarrollo, nadie lo hará.

Las empresas también exportan productos que no satisfacen las normas de calidad del país de origen. También hay ejemplos de exportación de productos peligrosos. Por ejemplo, el DDT es tan peligroso para el ambiente que todos los países desarrollados han prohibido su uso, pero no su producción. Los países desarrollados han abandonado en buena medida el negocio de reciclar pilas y baterías debido a los requisitos estrictos anticontaminación para prevenir la intoxicación por plomo que se presenta sólo después de la ingestión que se acumula lentamente a través de los años. Por tanto, las empresas exportan las pilas a los países en vías de desarrollo que tienen leyes contra la contaminación que son débiles o no se respetan.<sup>17</sup>

Los países desarrollados que venden tabaco han intentado limitar el consumo de tabaco mediante etiquetas de advertencia, restricciones sobre las ventas a menores de edad y la prohibición de fumar en ciertas áreas públicas. La Organización Mundial de la Salud (OMS) estima que el tabaco es la principal causa de muerte prevenible en el mundo y que mata aproximadamente a 5 millones de personas al año. Como los países desarrollados han tomado más medidas para combatir el consumo de tabaco, las empresas tabacaleras han incrementado sus promociones en los países en vías de desarrollo, que ahora representan 70 por ciento de las muertes relacionadas con el tabaquismo.<sup>18</sup>

También hay ejemplos de productos que son adecuados para la mayoría de los clientes en los países desarrollados, pero no para los de los países en vías de desarrollo. El caso más famoso se relacionó con la venta de leche maternizada para bebés en países en vías de desarrollo, donde los índices de mortalidad infantil aumentaron cuando la alimentación con biberón reemplazó a la lactancia materna. Debido a los bajos ingresos y al pobre nivel educativo, era frecuente que las madres diluyeran en exceso la fórmula y la dieran a sus bebés en condiciones poco higiénicas. Los gobiernos de los países en vías de desarrollo hicieron muy poco para detener las ventas.

**Contrapunto** **No**, lo que usted dice pinta un panorama de consumidores de los países en vías de desarrollo que son incapaces de tomar decisiones de compra inteligentes. Si esto es verdad, lo cual puede ser o no, la respuesta es la educación, más que limitar las opciones de la gente mediante la regulación de las empresas internacionales. De hecho, existen muchos ejemplos de cambio de comportamiento, tanto por parte de los consumidores como de los gobiernos en los países en desarrollo, cuando se enteran de los hechos. Por ejemplo, Tailandia ha impuesto restricciones al consumo de tabaco en respuesta a las estadísticas que muestran que fumar es la causa principal de muerte entre los monjes budistas.<sup>22</sup>

El argumento de que los productos prohibidos en el país de origen no deben venderse en el extranjero supone que el gobierno de ese país es más capaz, lo que podría reflejar una diferencia en moral más que un problema de creación de peligro físico. Por ejemplo, algunos países han prohibido la venta de la llamada píldora del día después RU-486 por motivos moralistas. Prohibir las ventas en otros países, que aceptan una moralidad diferente, parecería imperialismo cultural.

Además, las condiciones entre los países ricos y pobres son a veces tan distintas que necesitan regulaciones diferentes. Pongamos por caso la exportación de DDT. Los países en vías de desarrollo comprenden el efecto negativo a largo plazo que produce en el ambiente, pero a corto plazo, muchos de estos países enfrentan una crisis de malaria. Se persuadió a Sudáfrica de que prohibiera el uso de DDT en tres de sus provincias en 1996 y de que utilizara, en cambio, otro pesticida. El número de nuevos casos de malaria se triplicó en 2000, cuando Sudáfrica reanudó el uso de DDT para rociar las cosechas y el número de nuevos casos volvió a bajar.<sup>23</sup> El DDT es simplemente la mejor forma de matar a los mosquitos transmisores de la enfermedad. Hasta que exista una solución mejor, la prohibición de las exportaciones de DDT hará más daño que bien.

Por supuesto, si un gobierno ha descubierto que un producto es peligroso, debe transmitir esta información a los demás gobiernos; en cuanto a las exportaciones de DDT y materiales tóxicos, esto ya se está haciendo.

Es verdad que las empresas tabacaleras tienen mayor promoción ahora en los países en vías de desarrollo. Sin embargo, si, por ejemplo, el gobierno estadounidense quisiera limitar las ventas o la promoción de tabaco que realiza Philip Morris en esos países, los ciudadanos podrían comprar tabaco de todos modos. Muchos países en vías de desarrollo tienen producción nacional de productos de tabaco. Muchas de esas empresas nacionales son propiedad del gobierno, como la Compañía Tabacalera Nacional de China. Si Philip Morris redujera su publicidad ahí, los fumadores simplemente comprarían a otra empresa, en especial una empresa ya establecida en el mercado particular.

Me alegra que haya sacado a colación la situación de la leche maternizada para bebés, porque demuestra la compleji-

La publicidad global que recibió la situación obligó a la Organización Mundial de la Salud a aprobar un código voluntario para restringir la promoción de fórmula, pero no las ventas, en los países en desarrollo. Los críticos atacaron muy duramente a Nestlé porque esta empresa tenía la participación más grande en las ventas de fórmula infantil en los países en vías de desarrollo y porque los productos identificados con su nombre facilitaban la organización de un boicot. La empresa eliminó la publicidad que podría desalentar la lactancia materna, limitó las provisiones de leche maternizada gratuita a los hospitales y prohibió los regalos personales a los funcionarios de salud.<sup>19</sup>

Las EMN también prestan muy poca atención a las necesidades de los consumidores de los países en vías de desarrollo. En cambio, desarrollan principalmente productos adecuados para las necesidades de los consumidores de países industrializados que pueden pagarlos. En algunos casos, se trata de productos superfluos para los consumidores de bajos ingresos, pero las EMN los introducen y les hacen mucha promoción. En consecuencia, los consumidores pobres terminan comprándolos en lugar de gastar su dinero en satisfacer necesidades nutricionales y de salud.

Por ejemplo, el agua embotellada que se vende sobre todo en botellas plásticas por empresas como Nestlé, Danone, Coca-Cola y PepsiCo. A menudo, no es mejor que el agua corriente del grifo (de hecho, con frecuencia es agua del grifo), pero se vende a 10,000 veces más. Las botellas se tiran y tardan 1,000 años en biodegradarse. El petróleo crudo que se emplea para fabricar botellas, sólo en Estados Unidos, impulsaría 100,000 automóviles al año.<sup>20</sup>

Además, las EMN gastan poco para desarrollar productos adecuados para las necesidades de los países en vías de desarrollo. Es el caso de la investigación farmacéutica. Sólo 10 por ciento del presupuesto de la investigación médica global se destina a enfermedades que representan 90 por ciento de la carga mundial de enfermedades, principalmente aquellas que no atacan por lo general a los países desarrollados.<sup>21</sup> En lugar de invertir recursos suficientes en enfermedades que ponen en peligro la vida, como la malaria, la enfermedad de Chagas y la enfermedad del sueño, éstos se gastan en tratamientos para el estilo de vida, como la disfunción eréctil y la calvicie. Sin duda, podemos encontrar medios de regulación para obligar a las empresas a satisfacer las necesidades reales de los países en vías de desarrollo, en lugar de que se concentren en vender productos peligrosos y superfluos ahí. ●

dad del tema que estamos analizando. Aunque hubo una correlación entre la promoción de leche en fórmula para bebés y las ventas de la misma en los países en vías de desarrollo, no queda claro si esta promoción produjo una disminución de las prácticas de lactancia materna. Otros factores también influyeron en el aumento de alimentación con biberón, en específico, más madres trabajadoras y menos productos y servicios preparados en el hogar. En conjunto, estos factores causaron el efecto de que la gente alimentara a los bebés con “infusiones caseras”, que también se preparaban muchas veces en condiciones insalubres. La promoción de la leche maternizada puede simplemente haber persuadido a las madres a dejar de lado las infusiones caseras para alimentar a sus hijos con el sustituto de leche materna más nutritivo a su disposición.

No obstante, la reducción de la promoción de las EMN, sumada a las campañas para que las madres amamenten a sus hijos, ha producido aumento de la lactancia materna. Así, parece que el trabajo esforzado de los grupos antifórmula bien intencionados ha funcionado. Sin embargo, el virus del VIH se transmite por medio de la leche materna, un problema muy grave en el sur de África donde muchas mujeres están infectadas con el virus del sida.<sup>24</sup> Ahora hay campañas para persuadir a las madres de que no amamenten a sus hijos. Esto simplemente demuestra la inutilidad de legislar qué es bueno para la gente.

De hecho, ¿hasta dónde se puede llegar para tratar de proteger a la gente? Por ejemplo, en los países desarrollados, la obesidad es un problema de salud creciente. Lo atacamos por medio de la educación, de la misma forma que dije que debíamos atacar los problemas en los países en vías de desarrollo. No puedo imaginar que se prohíban los azúcares, grasas y carbohidratos o se racione su compra. Ciertamente, los productos como los refrescos parecen superfluos cuando la gente está desnutrida y en malas condiciones de salud. Pero no hay una forma clara de trazar la línea entre la gente que puede y la gente que no puede pagar estos productos. Además, las empresas como Coca-Cola han experimentado con la adición de elementos nutritivos a los productos, pero los consumidores no los han recibido muy bien.

Las empresas modifican los productos para adaptarlos a las necesidades de la gente de bajos ingresos; por ejemplo, produciendo empaques más pequeños o aparatos electrodomésticos más sencillos. Aunque usted criticó a las empresas farmacéuticas por no atacar las necesidades de salud, estas mismas empresas gastan mucho dinero en encontrar las soluciones a problemas de salud que atacan tanto a ricos como a pobres, como el cáncer y la diabetes.

Sin embargo, las empresas farmacéuticas tienen que recuperar los gastos para sobrevivir; así, deben concentrarse en medicamentos por los cuales puedan recibir el pago correspondiente. Muchos centros de investigación gubernamentales y fundaciones no lucrativas son los mejores candidatos para resolver los problemas de salud de los países en vías de desarrollo. De hecho, algunos de ellos trabajan conjuntamente con las empresas farmacéuticas para buscar soluciones.<sup>25</sup> ●

existen diferencias en los requisitos nacionales en cuanto a si los envases deben ser reutilizables y si las empresas deben usar materiales de empaque que puedan reciclarse, incinerarse o transformarse en abono orgánico.

Aunque cierto grado de estandarización de los productos eliminaría las adaptaciones dispendiosas, existe resistencia porque:

- Un cambio total sería costoso.
- La gente está familiarizada con lo "viejo".

**Cuestiones relativas a la estandarización** Un asunto recurrente es la necesidad de llegar a un acuerdo en cuanto a las normas internacionales de productos y eliminar algunos de los costosos requisitos que conducen a las adaptaciones de los productos en diferentes países. Aunque los países han llegado a acuerdos sobre algunos productos (dimensiones de los carretes de las películas, estándares técnicos en los teléfonos móviles, códigos de barras para identificar productos), otros productos siguen variando (como la distancia entre los rieles del ferrocarril, las fuentes de alimentación de energía y las formas de enchufes eléctricos). Una norma global por lo general ha sido resultado del deseo de las empresas de emular al productor dominante, como fabricar computadoras personales que son compatibles con IBM.

En realidad, existe tanto resistencia de los consumidores y económica a la estandarización, como renuencia de los consumidores estadounidenses a adaptarse al sistema métrico decimal. Económicamente, un cambio total sería más costoso que simplemente educar a las personas y volver a etiquetar. Los envases tendrían que rediseñarse y la producción tendría que modificarse de tal manera que los tamaños se midieran en cifras cerradas. (¿Tendría el fútbol americano en su primera oportunidad 9.144 metros por avanzar?) Incluso con los nuevos productos o los que aún están en desarrollo, las empresas y los países llegan a acuerdos lentamente porque desean proteger las inversiones que ya han realizado. En el mejor de los casos, las normas internacionales se impondrán muy lentamente.

**Consideraciones legales indirectas** Los gerentes de marketing también deben estar al tanto de los requisitos legales indirectos que pueden afectar el contenido o la demanda de los productos. En algunos países, las empresas no pueden importar fácilmente ciertas materias primas o componentes, lo que las obliga a fabricar un producto final con sustitutos locales que pueden alterar considerablemente el resultado final. Los requisitos legales como los impuestos altos a los automotores pesados también obligan a las empresas a vender modelos más pequeños, alterando indirectamente la demanda de ciertos tamaños de neumáticos y el octanaje de la gasolina.

**Consideraciones culturales** Las diferencias religiosas evidentemente limitan la estandarización de las ofertas de productos a nivel global; así, las franquicias de alimentos evitan la venta de productos de cerdo en los países islámicos y la carne de cualquier tipo en India. Sin embargo, las diferencias culturales que afectan la demanda de productos a menudo no se disciernen tan fácilmente. Por ejemplo, Toyota inicialmente tuvo dificultades para vender camionetas de carga en Estados Unidos hasta que rediseñó el interior de la cabina con espacio suficiente para que los conductores pudieran usar sombreros vaqueros.<sup>28</sup> Volkswagen y Audi han extendido la distancia entre los ejes de sus automóviles en China para dar cabida a más pasajeros para los paseos de fin de semana.<sup>29</sup> Las empresas comercializadoras de alimentos a nivel internacional modifican los ingredientes (en especial grasas, sodio y azúcar) de manera considerable para adaptarlos a los gustos y requisitos locales. Por ejemplo, la barra All-Bran de Kellogg's tiene tres veces más sal en Estados Unidos que en México.

### Consideraciones económicas

**Ingreso** Si los consumidores típicos de un país tienen ingresos bajos, muy pocos de ellos podrán comprar los productos que la EMN vende en su país de origen. Por tanto, la empresa tendría que diseñar un modelo más barato. Por ejemplo, varias empresas compiten con automóviles muy económicos para vender en los países en vías de desarrollo.<sup>30</sup> En algunos casos, los consumidores tienen tan poco dinero que compran artículos personales en pequeñas cantidades conforme los van necesitando. En estos mercados, Gillette vende hojas de afeitar y 3M vende esponjas para lavar platos en presentaciones más pequeñas.<sup>31</sup>

**Infraestructura** Incluso si un segmento del mercado tiene ingresos suficientes para comprar el mismo producto que la empresa vende en su país de origen, las diferencias en la infraestructura pueden requerir modificaciones del producto. Los países en vías de desarrollo generalmente tienen infraestructura deficiente y las empresas pueden obtener ventajas vendiendo productos que soporten los terrenos accidentados y las interrupciones de los servicios públicos.

El examen de las diferencias culturales puede identificar posibles áreas problemáticas.

Los ingresos personales y la infraestructura afectan la demanda de los productos.



Whirlpool vende modelos de lavadoras en áreas remotas de India que tienen guardas contra ratas para proteger las mangueras, partes extra fuertes para sobrevivir al transporte por caminos llenos de baches y cables de servicio pesado para que soporten los altibajos de la tensión eléctrica.<sup>32</sup> En Japón, la infraestructura para los automóviles refleja las condiciones de la sobrepoblación y los altos precios de los terrenos. Algunos modelos de automóviles estadounidenses son demasiado anchos para entrar en los ascensores que transportan los automóviles a pisos superiores para estacionarlos y no pueden dar vueltas cerradas en callejuelas.

**Distribución del ingreso** Por último, las diferencias en la distribución del ingreso pueden afectar la demanda de ciertos productos. En los países donde las personas con poder adquisitivo comúnmente tienen empleados domésticos, pueden dejar de comprar productos que faciliten el trabajo. Whirlpool descubrió esto cuando trataba de vender lavadoras automáticas en algunos mercados. Compró tecnología aparentemente “obsoleta” de Corea para poder vender máquinas de dos tinas menos automatizadas en esos mercados.<sup>33</sup>

### COSTOS DE LAS ADAPTACIONES

Por lo general, las empresas pueden reducir considerablemente los costos de producción e inventario con la estandarización de los productos. No obstante, como acabamos de demostrar, en ocasiones existen razones de peso para adaptar los productos para diferentes mercados nacionales. Algunas adaptaciones de productos son baratas; sin embargo, ejercen influencia importante en la demanda. Una de estas áreas es el empaque, una adaptación común que hacen los exportadores debido a las exigencias legales y climáticas. Antes de tomar una decisión, los gerentes de marketing deben comparar siempre el costo de una adaptación con el costo de las ventas perdidas por no realizar las adaptaciones.

Una estrategia para el ahorro de costos que una empresa puede usar para equilibrar la uniformidad y la diversidad es estandarizar mucho, y al mismo tiempo, adaptar algunas características finales. Whirlpool instala el mismo compresor básico, gabinete, evaporador y sistema de sellado en sus refrigeradores para todos los países, pero cambia algunas características, como las puertas y las parrillas, para algunos países.<sup>34</sup>

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 12 mencionamos los factores que las empresas toman en consideración cuando “exploran” las posibles plazas en el extranjero para determinar qué condiciones del entorno del país anfitrión pueden afectar el éxito de las operaciones internacionales. En las “Consideraciones de costo”, señalamos que la *infraestructura* interna deficiente infla los costos de operación y puede, de hecho, invalidar los ahorros en costos obtenidos de los salarios bajos de la mano de obra.

Algunas adaptaciones cuestan menos que otras.



Las tiendas de conveniencia en los países en vías de desarrollo, como ésta en México, a menudo cuelgan los productos del techo y atraen a clientes que con frecuencia compran porque no pueden hacerlo en grandes cantidades.



Ampliar la línea de productos puede producir economías de distribución.

## LA LÍNEA DE PRODUCTOS: EXTENSIÓN Y COMPOSICIÓN

La mayoría de las empresas producen múltiples productos. Es dudoso que todos ellos puedan generar ventas suficientes en un mercado extranjero específico para justificar el costo de penetrar en ese mercado. Incluso si pudieran, una empresa podría ofrecer sólo una porción de su línea de productos, quizá como estrategia de entrada.

**Consideraciones de ventas y costos** Al tomar decisiones sobre las líneas de productos, los gerentes de marketing deben tomar en cuenta los posibles efectos en las ventas y el costo de tener un producto en vez de una familia de productos. En ocasiones, una empresa descubre que debe producir y vender algunos productos menos lucrativos si desea vender los más populares, como las copas de jerez para hacer juego con copas de cristal para vino y vasos de agua. O una empresa puede verse obligada a manufacturar algunas series de producción cortas para ganar el mercado masivo de otros productos.

Si las ventas extranjeras por cliente son reducidas en comparación con las del mercado nacional, los costos de venta por unidad pueden ser más elevados debido a los costos fijos relacionados con la venta. En tal caso, la empresa puede ampliar la línea de productos que manejará, ya sea agrupando las ventas de varios fabricantes o desarrollando nuevos productos para el mercado local que el mismo vendedor pueda manejar. (Sin embargo, hay que tener cuidado: como se señala en el caso introductorio, la proliferación de los productos de la línea de Avon produjo problemas tanto en las ventas como en el costo de producción y distribución.)



**Consideraciones sobre el ciclo de vida de los productos** Existen diferencias entre países en la forma o la duración del ciclo de vida del producto. Un producto que enfrenta disminución de las ventas en un país puede tener ventas crecientes o sostenidas en otro. Por ejemplo, los automóviles son un producto maduro en Europa Occidental, Estados Unidos y Japón. Están en la etapa de crecimiento tardío en Corea del Sur y en la etapa de crecimiento temprano en India. En la etapa de madurez, las empresas automotrices deben destacar las características que estimulan a la gente a cambiar sus automóviles todavía funcionales, como poner énfasis en el estilo de vida, velocidad y accesorios. En la etapa de crecimiento temprano, es necesario atraer a los compradores primerizos que se preocupan por el costo; así, destacan el consumo de combustible y el precio.<sup>35</sup>

## Estrategias de fijación de precios

En la mezcla de marketing, las empresas dan mucha importancia al precio. Un precio debe ser suficientemente bajo para ganar ventas, pero suficientemente alto para garantizar el flujo de fondos que se requiere para llevar a cabo otras actividades, como las de investigación y desarrollo, producción y distribución. La estrategia de la empresa en cuanto a cómo competir, ya sea en liderazgo en costos o diferenciación de productos, también afecta las decisiones sobre precios. El precio adecuado no sólo garantizará las utilidades de corto plazo, sino que también dará a la empresa los recursos necesarios para lograr viabilidad competitiva de largo plazo.

### POSIBLES OBSTÁCULOS EN LA FIJACIÓN DE PRECIOS INTERNACIONALES

El establecimiento de precios es más complejo a nivel internacional que nacional debido a los siguientes factores:

- Intervención gubernamental.
- Diversidad de mercados.
- Aumento de precios de exportación.
- Fluctuaciones en el valor de las divisas.
- Precios fijos o variables.
- Relaciones con los proveedores.

Examinemos cada uno de estos factores.

**Intervención gubernamental** Cada país tiene leyes que afectan los precios de los bienes a nivel de los consumidores. Los controles gubernamentales pueden establecer precios máximos y mínimos. Los controles contra la disminución de precios generalmente impiden a las empresas eliminar a sus competidores para ganar posiciones monopolísticas. Muchos países también establecen precios máximos para muchos productos, los cuales pueden reducir las utilidades de las empresas.

La Organización Mundial de Comercio, de conformidad con sus normas antidumping, permite a los países establecer restricciones a cualquier importación que llegue a un precio menor al que se cobra a los consumidores del país exportador. Aunque los países pueden no imponer restricciones, la posibilidad de que lo hagan dificulta a las empresas diferenciar los mercados a través de la fijación de precios.

Pongamos por caso que una empresa desea probar las ventas en el mercado extranjero. Por ejemplo, Nestlé evaluó el mercado del Reino Unido de este modo, exportando durante un año desde Canadá para ver si se desarrollaría un mercado suficiente que justificara la instalación de una fábrica de alimentos congelados para elaborar productos Lean Cuisine. Nestlé usó un precio de prueba de marketing que equivalía más o menos a lo que cobraría si producía los alimentos en el Reino Unido. Para alcanzar ese precio, tenía que compensar los elevados costos de envío y los derechos aduaneros que tuvo que pagar durante la prueba. El envío de platos como espagueti a la boloñesa en barcos con refrigeración y el pago de derechos de aduana hacían que los costos de los productos exportados fueran mucho más altos que los precios de venta en el Reino Unido. No obstante, el costo de esta prueba fue pequeño en comparación con el valor de la información obtenida y el monto del compromiso posterior de Nestlé.

Una empresa también puede cobrar diferentes precios en distintos países debido a factores competitivos y de demanda. Quizá considere que los precios pueden mantenerse altos en el mercado nacional restringiendo la oferta en ese mercado. Entonces, el exceso de producción se puede vender en el extranjero a un precio más bajo, siempre que ese precio cubra los costos variables y contribuya a los gastos generales. En este caso, estaría siguiendo, en esencia, una estrategia de marketing de producción.

**Diversidad del mercado** Aunque existen muchas formas en que una empresa puede segmentar el mercado nacional y cobrar diferentes precios en cada segmento, las variaciones entre países crean segmentos incluso más naturales. Por ejemplo, se pueden vender pocos erizos de mar u ojos de atún en Estados Unidos a cualquier precio, pero se pueden exportar a Japón, donde son manjares. Los pantalones vaqueros de Levi's a menudo cuestan el doble en el Reino Unido que en Estados Unidos.<sup>36</sup>

**Tácticas de fijación de precios** En algunos países, una empresa puede tener muchos competidores y, por tanto, poca discrecionalidad para fijar sus precios. En otros, puede tener casi un monopolio debido a la etapa del ciclo de vida del producto o a los derechos de manufactura otorgados por el gobierno que no tienen sus competidores. En los mercados casi monopolísticos, una empresa puede tener una capacidad de decisión considerable en el establecimiento de los precios, usando cualquiera de las siguientes tácticas:

- Una **estrategia de aprovechamiento**: cobrar un precio alto por un nuevo producto ofreciéndolo primero a los consumidores que están dispuestos a pagarlo y después reducir el precio progresivamente.
- Una **estrategia de penetración**: introducir un producto a precio bajo para inducir a un número máximo de consumidores a probarlo.
- Una **estrategia de costo más utilidad**: establece un precio a un margen deseado por arriba del costo.

Los estereotipos del país de origen también limitan las posibilidades para fijar los precios. Por ejemplo, los exportadores de las economías en vías de desarrollo deben competir principalmente por medio de precios bajos debido a las percepciones negativas de la calidad de sus productos. Sin embargo, existen peligros de reducir los precios en respuesta a estereotipos adversos, porque un precio bajo puede perjudicar la imagen del producto todavía más.

La diversidad en las compras a crédito afecta las ventas. La compra a crédito aumenta los costos, que los consumidores de algunos países están más dispuestos a pagar que los de otros. Por ejemplo, los japoneses son más renuentes que los estadounidenses a depender del crédito de consumo. Por tanto, en Japón es menos posible que en Estados Unidos que se usen los pagos a crédito como medio para inducir la venta de productos. El tratamiento fiscal de los pagos de intereses también afecta si los consumidores pagarán en efectivo o a crédito.

Los controles gubernamentales pueden:

- Establecer precios mínimos o máximos.
- Prohibir ciertas prácticas competitivas de fijación de precios.

Los consumidores de algunos países simplemente prefieren ciertos productos y están dispuestos a pagar más por ellos.

La compra al contado o a crédito afecta la demanda.

El precio generalmente sube más que los costos de transporte y derechos de aduana.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al hablar de la "Estrategia de exportación" en el capítulo 13, analizamos la importancia de los *intermediarios de exportación* en la cadena de transacciones de los negocios internacionales y explicamos el lugar que ocupan en un plan de negocios de exportación cuidadosamente pensado. Al pasar al "Proceso de exportación", describimos el proceso de *venta indirecta* y explicamos el papel central de los intermediarios del país de origen: empresas independientes que facilitan el comercio internacional de bienes.

**Aumento de precios de las exportaciones** Otra razón por la que la fijación de precios es compleja a nivel internacional es el aumento de precios. Si los márgenes de ganancia acostumbrados ocurren en los canales de distribución, el alargamiento de los canales o el aumento de los gastos en cualquier parte del sistema incrementarán más el precio para el consumidor. Por ejemplo, suponga que el margen de ganancia es de 50 por ciento y que el costo de fabricar el producto es de un dólar. El precio para el consumidor sería de 1.50 dólares. Sin embargo, si los costos de producción aumentaran a 1.20 dólares, el margen de ganancia de 50 por ciento aumentaría el precio a 1.80 dólares, no a 1.70 dólares como se esperaría.

La figura 16.3 muestra el aumento de precios de las ventas de exportación, el cual ocurre por dos razones.

1. Los canales de distribución generalmente abarcan mayores distancias y, por tanto, los exportadores necesitan celebrar contratos con organizaciones que saben cómo vender en los mercados extranjeros.
2. Los aranceles y el transporte son costos adicionales que se pueden trasladar a los consumidores.

Existen dos implicaciones principales del aumento de precios. Los productos que aparentemente son exportables pueden perder su competitividad en el extranjero si las empresas usan la fijación de precios con base en el costo más utilidad, estrategia que siguen muchas empresas.<sup>37</sup> Para ser competitiva en exportaciones, una empresa tendría que vender sus productos a intermediarios a un precio más bajo para disminuir el monto del aumento. La empresa debe determinar qué precio maximizará las utilidades.

**Fluctuaciones en el valor de las divisas** Para las empresas acostumbradas a operar con una moneda (relativamente) estable, el establecimiento de precios en monedas muy volátiles puede ser extremadamente problemático. Los gerentes de marketing deben tomar decisiones con respecto al precio para garantizar que la empresa obtenga fondos suficientes para reabastecer su inventario y ganar una utilidad. De otro modo, estaría obteniendo una "utilidad en papel" y al mismo tiempo liquidándose, es decir, lo que aparece en los libros contables como una utilidad puede ser resultado de que la empresa no hizo los ajustes por la inflación mientras la mercancía estaba en inventario. Por ejemplo, durante periodos de inflación alta, las empresas tienen que subir los precios de manera muy frecuente.<sup>38</sup> Recuerde que Avon publica nuevos folletos con mucha frecuencia y usa la frecuencia como base para cobrar precios en tales situaciones.

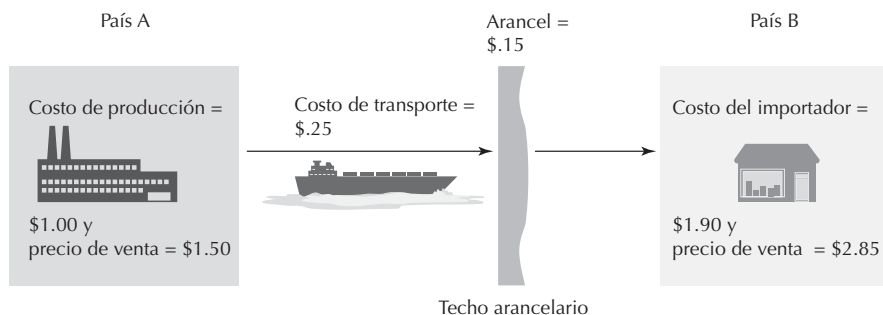
Los otros dos problemas relacionados con el establecimiento de precios ocurren como consecuencia de las condiciones inflacionarias.

1. La recepción de fondos en una moneda extranjera que, cuando se convierte, compra menos de la propia moneda de la empresa de lo que se esperaba.
2. El reajuste frecuente de precios necesario para compensar los aumentos continuos de los costos.

A veces, en el primer caso, la empresa puede especificar en los contratos de venta (dependiendo de los factores competitivos y las regulaciones gubernamentales) una equivalencia en alguna moneda fuerte. Por ejemplo, la venta de equipo de un fabricante estadounidense a una

**FIGURA 16.3** Por qué la fijación de precios con base en el costo más utilidad aumenta los precios

Digamos que un producto se exporta del país A y se importa en el país B para compra de los consumidores de ahí. Supongamos también que tanto el productor/exportador como el importador/distribuidor suman un margen de ganancia de 50% a los precios que pagan por el producto. Si se suman además los costos de transporte y los aranceles, el producto resulta considerablemente más caro en el país B que en el país A, quizá demasiado caro para poder venderlo de manera competitiva.



empresa en Uruguay puede especificar que el pago se efectúe en dólares o en pesos a un precio equivalente (en relación con el dólar) en el momento de hacer el pago.

En el segundo caso, los aumentos frecuentes de precios dificultan a la empresa indicar los precios en cartas o catálogos. Los aumentos permanentes de precios pueden incluso impedir a una empresa elegir la forma de distribución que en otras circunstancias preferiría. Por ejemplo, los aumentos de precios en las ventas realizadas por medio de máquinas expendedoras a menudo son difíciles de implementar, debido a la necesidad de cambiar las máquinas y conseguir monedas o fichas que correspondan al aumento porcentual deseado del precio.

Los cambios del valor de las divisas también afectan las decisiones de fijación de precios para cualquier producto que tenga la posibilidad de competir en el extranjero. Por ejemplo, cuando el dólar estadounidense es fuerte, las empresas pueden vender productos no fabricados en Estados Unidos a precios más baratos en el mercado estadounidense porque su precio en dólares disminuye. En esta situación, los productores estadounidenses tendrán que aceptar un margen de utilidades más bajo para ser competitivos. Sin embargo, cuando el dólar es débil, los productores extranjeros tienen que reducir sus márgenes.

Cuando las empresas venden productos similares en varios países, las diferencias de precios entre los productos no debe exceder por mucho el costo de introducirlos desde un país con precios bajos, u ocurrirá la difusión de las compras. Los fabricantes de helado pueden variar sus precios en un gran porcentaje de un país a otro porque los costos de transporte en comparación con el precio del producto hacen que los movimientos en gran escala a través de las fronteras sean poco prácticos. No obstante, si los costos de transporte en comparación con el precio del producto son bajos, los consumidores pueden comprar en el extranjero e importar cuando los precios varíen considerablemente de un país a otro.

**El mercado gris** Por ejemplo, los precios de los automóviles en Canadá son generalmente mucho más bajos que en Estados Unidos, por lo que algunos distribuidores canadienses han estado vendiendo a clientes estadounidenses en lugares donde GM no los ha autorizado a vender. Recuerde, también, el caso introductorio, donde explicamos que Avon delega discrecionalidad para fijar los precios en los mercados extranjeros a los gerentes de cada país, una política que de vez en cuando da origen a la importación hacia países donde los precios son altos de productos de contrabando de los países donde los precios son más bajos. La venta o el manejo de productos por medio de distribuidores no autorizados, el **mercado gris**, puede deteriorar la viabilidad a largo plazo del sistema de distribuidores, ocasionar que las operaciones de una empresa en diferentes países compitan entre sí e impedir que las empresas cobren lo que el mercado soporta en cada país.

Por tanto, GM ha intentado impedir esta actividad del mercado gris prohibiendo las reparaciones garantizadas de estos vehículos por los concesionarios estadounidenses y restringiendo la distribución de vehículos a los concesionarios que participan en el mercado gris.<sup>39</sup> Algunas otras empresas tratan de mantener precios muy similares entre países para evitar estos movimientos. Los tribunales de algunos países defienden el derecho de las empresas a mantener precios por medio de contratos con distribuidores, pero las empresas tienen que vigilar el cumplimiento de estos contratos y a veces es muy difícil hacerlos valer.<sup>40</sup> Al mismo tiempo, los intentos para mantener las diferencias de precios entre países ha sido motivo de polémica, como los precios altos que los consumidores estadounidenses pagan por los medicamentos. También han sido más difíciles de mantener porque los consumidores tienen más información global gracias a Internet.

**Fijación de precios fijos y variables** Frecuentemente, las EMN negocian los precios de las exportaciones, en particular con los distribuidores extranjeros. Las empresas pequeñas, sobre todo las de los países en vías de desarrollo, a menudo otorgan concesiones de precios con demasiada rapidez, lo que limita su capacidad para negociar una serie de factores de marketing que afectan sus costos:

- Descuentos por cantidad o pedidos frecuentes.
- Plazos de entrega que aumentan los costos de producción o transporte.
- Condiciones de crédito y de pago.
- Servicio.
- Provisión de materiales de promoción.
- Capacitación del personal de ventas o de los clientes.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Definimos **cambio de divisas** en el capítulo 9 como la moneda de un país denominada en la moneda de otro país o grupo de países. Señalamos que la mayoría de las transacciones cambiarias proceden de las actividades de los bancos comerciales, pero también observamos que los **exportadores** e **importadores** participan en el mercado de cambio de divisas y explicamos cómo los factores como los **tipos de cambio** afectan ciertas actividades de negocios internacionales, en especial el proceso para efectuar pagos en el extranjero.



Existen diferencias entre países en cuanto a:

- Si los fabricantes establecen los precios.
- Si los precios son fijos o se negocian en las tiendas.
- Si ocurre negociación.

**TABLA 16.1 Negociación de precios de importación y exportación**

**Los exportadores exportan porque quieren vender sus productos en mercados extranjeros y la fijación de precios es un factor fundamental para vender los productos de modo rentable. Las EMN y otros exportadores veteranos han aprendido que negociar los precios (tanto los propios como los de los socios importadores) es una manera eficaz de considerar todos los factores que deben intervenir en las decisiones relativas a los precios.**

El objetivo es retrasar un compromiso en cuanto al precio mientras se acuerda un paquete completo de otros compromisos.

**Reacción del importador a la oferta de precio****Respuesta del exportador**

1. Su oferta es demasiado cara.

- Pregunte qué significa “demasiado cara”.
- Averigüe qué es lo que se considera aceptable y con base en qué.
- Responda proporcionando una justificación.
- Evite disminuir el precio hasta conocer un poco más qué busca la otra parte.
- Averigüe si la objeción se debe a la oferta de precio o si refleja otros factores.
- Pregúntese: “Si la oferta es demasiado cara, ¿por qué negocian conmigo?”

2. No disponemos de un presupuesto de esa magnitud.

- Averigüe de qué magnitud es el presupuesto y para qué periodo.
- Explore si la oferta puede encajar en el presupuesto general combinando varias líneas presupuestarias.
- Proponga planes de pago diferido.
- Confirme el pedido y posponga las entregas hasta que se asigne un nuevo presupuesto.
- Divida el pedido en unidades más pequeñas o pedidos mínimos para resolver las limitaciones del presupuesto corriente.

3. Eso no es lo que estamos buscando.

- Pregunte qué es lo que buscan e insista en los detalles específicos.
- Siga preguntando hasta que entienda las necesidades reales.
- Reestructure su oferta a la luz de la nueva información recibida.

4. Su oferta no es competitiva.

- Pregunte qué significa “no competitiva”.
- Averigüe si las ofertas de los competidores se comparan con las suyas.
- Descubra las debilidades de otras ofertas y destaque las fortalezas de las de usted.
- Reformule su oferta evitando las comparaciones directas con la competencia. Destaque las características únicas de sus productos o servicios.

*Fuente:* Claude Cellich, “Business Negotiations: Making the First Offer”, *International Trade Journal* 2 (2000): 12-16. Se reproduce con autorización de Taylor & Francis Group LLC ([www.taylorandfrancis.com](http://www.taylorandfrancis.com)).

La tabla 16.1 muestra las formas en que un exportador (u otros comercializadores) pueden negociar los precios con mayor eficacia.

Las costumbres influyen en las negociaciones de precios; por ejemplo, la renuencia de los gerentes alemanes a dedicar tiempo a negociar. En vez de ello, simplemente dicen “gracias” y buscan a otro proveedor.<sup>41</sup> El grado en que los fabricantes pueden o deben establecer los precios al menudeo varía considerablemente entre países. También es importante la variación en cuanto a si los consumidores negociarán o no para establecer un precio acordado, dónde y con qué productos. Por ejemplo, en Estados Unidos, los consumidores comúnmente negocian

los precios de automóviles, bienes raíces y pedidos grandes de suministros industriales, pero no los de artículos de abarrotes. Sin embargo, algunos concesionarios de automóviles venden sólo con base en un precio fijo y la negociación de precios de artículos más pequeños está aumentando debido a que Internet permite a los consumidores confrontar a los distribuidores con otros precios que han obtenido fácilmente. En contraste, los consumidores de la mayoría de los países en vías de desarrollo regatean comúnmente en artículos grandes y pequeños, pero más en mercados que en tiendas de ventas al menudeo.<sup>42</sup>

**Relaciones con los proveedores** Las empresas más influyentes pueden lograr que los proveedores les ofrezcan precios más bajos, lo cual les permite, a su vez, adquirir ventajas en costos sobre sus competidores. Pero si compran a nivel local, estas empresas tendrán influencia sólo en los mercados que dominan. Es el caso de los minoristas dominantes. Wal-Mart, Marks & Spencer y Carrefour tienen esta influencia en sus mercados nacionales de Estados Unidos, el Reino Unido y Francia, respectivamente. No obstante, se han visto muy presionados para lograr las mismas ventajas al ingresar a los mercados de los otros.

Internet también es causa de que más empresas compitan por el mismo negocio, sobre todo cuando hay ventas de materiales indiferenciados. Por tanto, muchos compradores industriales están exigiendo mayores reducciones de precios a través de las compras por Internet. Sin embargo, los vendedores pueden mejorar sus posiciones negociando y combinando las comunicaciones por Internet con las comunicaciones cara a cara.<sup>43</sup>

## Estrategias de promoción

*Promoción* es la presentación de mensajes que tienen la intención de contribuir a la venta de un producto o servicio. Los tipos y la dirección de los mensajes y el método de presentación pueden ser sumamente diversos, dependiendo de la empresa, el producto y el país de operación.

### LA COMBINACIÓN DE TÉCNICAS DE EMPUJE (PUSH) Y TIRÓN (PULL)

La promoción se puede clasificar como de **empuje**, el uso de técnicas de venta directa, o de **pull**, que depende de los medios masivos de comunicación. Un ejemplo de empuje es la venta directa de cosméticos de Avon; un ejemplo de tirón son los anuncios de una marca de cigarrillos en revistas. La mayoría de las empresas usa combinaciones de ambas estrategias de marketing. De nuevo, la estrategia de Avon proporciona un buen ejemplo: además de que sus representantes de venta entregan folletos a las clientes (una táctica de empuje), Avon incrementó recientemente su presupuesto de publicidad en forma sustancial (lo que indica un énfasis proyectado en las tácticas de tirón). Para cada producto en cada país, una empresa debe determinar su presupuesto de promoción total, así como la composición del presupuesto para marketing de empuje y tirón.

**Factores en las decisiones de empuje/tirón** Existen varios factores que ayudan a determinar la combinación de empuje y tirón en cada país:

- El tipo de sistema de distribución.
- El costo y la disponibilidad de los medios para llegar a los mercados que se desea captar.
- Las actitudes de los consumidores hacia las fuentes de información.
- El precio de los productos en comparación con los ingresos.

Por lo general, cuanto más estrictamente controlado esté el sistema de distribución, más probable será que una empresa destaque la estrategia de empuje, dado que requerirá un mayor esfuerzo para lograr que los distribuidores manejen un producto. Por ejemplo, en Bélgica, donde los distribuidores son pequeños y están muy fragmentados, las empresas se ven obligadas a concentrarse en lograr que sus productos estén disponibles.

Otro factor que afecta la combinación de empuje y tirón es la relación que existe entre vendedores y consumidores. En una situación de autoservicio, en la que no hay vendedores a quienes los clientes puedan solicitar su opinión sobre los productos, es más importante para la empresa usar una estrategia de tirón, anunciándose en los medios masivos o en el punto de venta.



La técnica de empuje es más probable cuando:

- El autoservicio no es predominante.
- Se restringe la publicidad.
- El precio de los productos constituye una parte considerable del ingreso de los consumidores.



## ALGUNOS PROBLEMAS EN LA PROMOCIÓN INTERNACIONAL

A causa de la diversidad de entornos nacionales, los problemas de promoción son sumamente variados. Por ejemplo, alrededor de 70 por ciento de la población de India es rural y muchos habitantes de esas zonas rurales son analfabetos, pobres y no tienen acceso a televisores y radios. Algunos fabricantes de productos de consumo masivo como Colgate-Palmolive, Unilever, Coca-Cola y Pepsi ofrecen muestras gratuitas en peregrinaciones religiosas en las que participan millones de personas, con la expectativa de que la promoción posterior de boca en boca genere ventas.<sup>44</sup>

En muchos países, las regulaciones gubernamentales representan una barrera todavía más grande. Por ejemplo, desde hace tiempo, la televisión escandinava se ha rehusado a aceptar comerciales. Otros países pueden imponer restricciones legales a lo que una empresa dice, afectando así la combinación de estrategias de empuje y tirón. Por ejemplo, en Estados Unidos, las empresas farmacéuticas han estado usando más promociones de tirón, incluso para los medicamentos. Hablan sobre el producto y la marca en anuncios de televisión y dicen al televidente que pregunte a su médico sobre el producto. Los países europeos son más restrictivos en lo que se refiere a mencionar el nombre del medicamento. Por tanto, en Europa, los anuncios de Pfizer hablan sobre los síntomas de la disfunción eréctil y piden a los televidentes que consulten a su médico sobre este tema; sin embargo, Pfizer nunca menciona el nombre de su medicamento, Viagra, en estos anuncios.<sup>45</sup>

Por último, el grado de participación de los consumidores en la toma de una decisión de compra varía por país debido a los niveles de ingreso. Cuando el precio de un producto es alto comparado con el ingreso de los consumidores, éstos comúnmente requerirán más tiempo e información antes de tomar una decisión. La información se transmite mejor en una situación de venta personal, que fomenta la comunicación en ambas direcciones. En las economías en desarrollo, las EMN generalmente tienen que usar más estrategias de empuje para los productos de consumo masivo porque los ingresos son bajos con relación con el precio.

**Ventajas y desventajas de la estandarización** Los ahorros logrados mediante el uso de los mismos programas publicitarios tanto como sea posible, por ejemplo, a nivel global o entre países cuyos consumidores tienen características similares, no son tan grandes como los que se logran con la estandarización de productos. Sin embargo, pueden ser significativos.

Además de reducir los costos, la estandarización de la publicidad puede mejorar la calidad de la publicidad a nivel local (porque las agencias locales pueden carecer de experiencia), impedir que los consumidores que realizan compras a nivel internacional se confundan con imágenes diferentes, y acelerar el ingreso de los productos a distintos países. Como señalamos en el caso introductorio, por ejemplo, Avon ha dirigido en el pasado sus campañas de publicidad globales hacia la promoción de productos específicos. Sin embargo, con su campaña “Viva el Mañana”, la empresa ha cambiado de enfoque: los mensajes publicitarios se diseñan ahora para promover la imagen de la marca general Avon en un solo mercado objetivo en todo el mundo.

No obstante, la publicidad estandarizada a nivel global generalmente significa un programa que es similar entre un mercado y otro, más que uno idéntico en todos. Por ejemplo, Apple usó el mismo tema en su serie de anuncios “Mac frente a PC” en Estados Unidos y en el Reino Unido, pero usó a personalidades de la televisión estadounidense (John Hodgmann y Justin Long) para la versión estadounidense y a personalidades de la televisión británica (David Mitchell y Robert Webb) para la versión del Reino Unido.<sup>46</sup>

Por lo general, la estandarización implica el uso de la misma agencia de publicidad a nivel global. Sin embargo, las empresas pueden diferenciar las campañas entre países, incluso si usan la misma agencia en todas partes. Al usar la misma agencia, empresas como IBM, Colgate y Tambrands han descubierto que pueden tomar buenas ideas de un mercado y presentarlas rápidamente en otros, porque no necesitan preocuparse por los problemas legales y éticos de que una agencia copie lo que otra ha hecho. Pese a ello, algunas empresas, como Procter & Gamble, prefieren usar más de una agencia para mantenerlas en una situación de competencia perpetua y cubrir los anuncios débiles de una agencia tomando ideas de otra.



Las ventajas de la publicidad estandarizada incluyen:

- Algunos ahorros en costos.
- Mejor calidad a nivel local.
- Ingreso rápido a diferentes países.

**Algunos problemas relacionados** Por último, la cuestión de la estandarización en la publicidad plantea problemas en algunas otras áreas, como, *traducción, legalidad y necesidades del mensaje*.

**TRADUCCIÓN** Cuando los medios de comunicación llegan a audiencias de múltiples países, como los programas de MTV que se transmiten al aire en la mayor parte de Europa o por los servicios de televisión vía satélite en América Latina, los anuncios en esos medios no se pueden traducir porque los televidentes ven las mismas transmisiones. Sin embargo, uno de los problemas de usar un medio multinacional es que el producto puede no estar disponible en todos los lugares en que se ven los anuncios.

No obstante, cuando una empresa va a vender en un país con un idioma diferente, la traducción generalmente es necesaria a menos que el anunciante intente comunicar una imagen extranjera. Toyota usó esta táctica en anuncios en Estados Unidos que se realizaron totalmente en francés e italiano con subtítulos.<sup>47</sup> El mayor problema de audición en la traducción de comerciales es el doblaje, porque las palabras añadidas a una pista de sonido nunca corresponden exactamente con los movimientos de los labios. Los gerentes de marketing pueden evitar los problemas de doblaje creando comerciales en los que los actores no hablan, junto con un montaje de voz o impreso en el idioma apropiado.

Un tipo de doblaje cada vez más común en la publicidad implica la colocación del producto en películas y programas de televisión. Como estos programas tienen distribución extensa a nivel internacional, un público amplio ve la colocación. Sin embargo, el producto puede no estar a la venta en todas partes. La tecnología permite en la actualidad suprimir y sustituir productos para mercados determinados. En *El hombre araña 2* el logotipo de Dr. Pepper, de Cadbury Schweppes, aparecía en un refrigerador en las exhibiciones en Estados Unidos, pero en Europa aparecía el logotipo de Mirinda, de PepsiCo.<sup>48</sup>

En apariencia, la traducción de un mensaje es sencilla. Sin embargo, algunos mensajes, en particular los juegos de palabras, sencillamente no se pueden traducir, incluso entre países que tienen el mismo idioma. El número de errores absurdos, pero costosos que las empresas han cometido dan fe de las dificultades de la traducción. En ocasiones, una palabra aceptable o una traducción directa en un lugar es obscena, equivocada o sin sentido en otro. Por ejemplo, el anuncio “¿Tiene leche?” del Milk Board se tradujo al español como “¿Está usted lactando?”<sup>49</sup> En el mismo comercial de Apple que mencionamos antes, la versión estadounidense utilizaba la palabra “doozy” (“maravilloso”) y la versión británica usaba la palabra “humdinger”. Otro problema radica en elegir el idioma cuando un país tiene más de uno. Por ejemplo, en Haití, una empresa podría usar el idioma criollo (creóle) para llegar al público en general, y el francés para llegar a la clase alta.

**LEGALIDAD** Lo que es publicidad legal en un país puede no serlo en otros. Las diferencias surgen principalmente de los diversos puntos de vista nacionales sobre la protección al consumidor, la protección competitiva, la promoción de los derechos civiles, las normas morales y de comportamiento y el nacionalismo. Por ejemplo, en China se prohíben los anuncios de toallas para la higiene femenina, medicamentos para las hemorroides y ungüento para el pie de atleta durante las horas de los tres alimentos diarios.<sup>50</sup> También se prohíbe el uso de cerdos en los anuncios porque dicho uso podría ofender a la población musulmana.<sup>51</sup>

En cuanto a la protección al consumidor, las políticas difieren con respecto a la cantidad de engaño permitido, lo que se puede anunciar a los niños, si las empresas deben colocar en los productos advertencias que indiquen los posibles efectos nocivos y el grado hasta el cual deben mencionar los ingredientes. El Reino Unido y Estados Unidos permiten las comparaciones directas de marcas competitivas (como Pepsi y Coca-Cola), en tanto que Filipinas las prohíbe. Sólo algunos países regulan el sexismo en la publicidad.

Algunos gobiernos restringen la publicidad de ciertos productos (como los anticonceptivos) porque consideran que son de mal gusto. En otras partes, los gobiernos restringen los anuncios que podrían inducir a los niños a portarse mal o a la gente a quebrantar las leyes (como anunciar las velocidades de automóviles que rebasan los límites de velocidad) y los que presentan a mujeres ligeras de ropa. Nueva Zelanda prohibió un anuncio de Nike en el que un equipo de rugby derriba al entrenador, así como un anuncio de Chanel en el que la modelo dice a su amante antes de besarlo: “Te odio. Te odio tanto que creo que voy a morir de eso, querido”. En los dos casos, se consideró que los anuncios eran violentos.<sup>52</sup>

#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 2 resaltamos el hecho de que aunque la práctica de un idioma *dentro* de una cultura sirve como “estabilizador cultural”, el esfuerzo de aplicar prácticas de idiomas *entre* culturas puede tener un efecto completamente diferente. Al hablar de “Lenguaje escrito y hablado”, identificamos varias razones por las que las empresas internacionales deben tener cuidado al traducir un mensaje concebido en un idioma a un mensaje que se entregará en otro. En cuanto a la publicidad en medios visuales, también analizamos una variedad de posibles dificultades en “Lenguaje silencioso”, la comunicación no verbal que va desde el lenguaje corporal hasta el uso de los colores.

*NECESIDADES DEL MENSAJE* Un tema publicitario puede no ser adecuado en todas partes debido a las diferencias nacionales con respecto a qué tanto los consumidores conocen el producto y cómo lo perciben, quién tomará la decisión de compra y qué atractivos son los más importantes. Por ejemplo, pocos italianos tienen lavadoras de platos. Las esposas italianas, que tienden a quedarse en casa más que las esposas en la mayoría de los otros países europeos, creen que comprar por comodidad reduce la limpieza.

Para contrarrestar este problema, un grupo de fabricantes de lavadoras de platos (Bosch, Electrolux, Reckitt y Whirlpool) se han asociado para anunciar que las lavadoras de platos limpian mejor porque usan agua caliente.<sup>53</sup> Debido a las diferencias en el nivel económico, Home Depot promueve sus tiendas en Estados Unidos con anuncios dirigidos a las personas que tienen pasatiempos, mientras que en México promueve los ahorros en costos desde el punto de vista de las personas que realizan por sí mismas las reparaciones que necesitan.<sup>54</sup>

La reacción a la manera en que se presentan los mensajes también varía. Por ejemplo, Leo Burnett Worldwide produjo un anuncio de servicio público para promover los exámenes de detección de cáncer mamario. El anuncio presentaba a una mujer atractiva que llevaba puesto un vestido veraniego y era objeto de admiración, con un mensaje hablado por alguien fuera de cámara que decía: "Si las mujeres prestaran tanta atención a sus senos como lo hacen los hombres..." Los televidentes japoneses lo consideraron una forma humorística de atraer la atención hacia un importante problema de salud; sin embargo, a los franceses les pareció ofensivo, porque el problema no tiene nada de gracioso.<sup>55</sup>

Dado el aumento de transmisiones de televisión que llegan a audiencias de varios países, los anunciantes se ven obligados a buscar temas y mensajes comunes que atraigan a los posibles consumidores de todos los países donde se ven los anuncios.

## Estrategias de marca

Una *marca* sirve para identificar productos o servicios. Cuando una empresa registra una marca legalmente, se convierte en una marca comercial. Una marca da a un producto o servicio reconocimiento instantáneo y puede ahorrar costos de promoción. Desde el punto de vista de los consumidores, una marca de prestigio transmite la percepción de que la empresa cumplirá lo que ofrece; sin embargo, la importancia es más crucial en los países con características culturales fuertes en las que predomina la tendencia a evitar la incertidumbre.<sup>56</sup>

Las empresas de muchos países exhiben sus anuncios y logotipos dondequiera que tienen operaciones. En la Plaza de la República en Buenos Aires, Argentina, los logotipos de empresas como Kodak (Estados Unidos), Noblex (Alemania) y Hitachi (Japón) se entremezclan con anuncios de empresas argentinas.



Como las empresas han invertido mucho dinero en el pasado para crear conciencia de su marca, la revista *Business Week* calcula que por lo menos 100 marcas globales valen cuando menos mil millones de dólares. Las empresas estadounidenses dominan la propiedad de estas marcas y reúnen 54 de las 100 marcas más valiosas. De las primeras doce, las empresas estadounidenses son dueñas de nueve. Estas doce marcas principales son las siguientes en orden de importancia: Coca-Cola, Microsoft, IBM, GE, Intel, Nokia (Finlandia), Disney, McDonald's, Toyota (Japón), Marlboro, Mercedes-Benz (Alemania) y Citi.<sup>57</sup> El caso que cierra este capítulo sobre Tommy Hilfiger destaca la importancia de la marca como herramienta competitiva.

## MARCA MUNDIAL O MARCAS LOCALES

Además de las mismas decisiones de marca que todo productor debe tomar, las empresas internacionales deben tomar la decisión de si es mejor adoptar una marca mundial o varias marcas de productos para una variedad de mercados locales. En esta sección, analizaremos algunas de las maneras en que el entorno internacional afecta la decisión.

**Algunos problemas con las marcas uniformes** Algunas empresas, como Sony, han decidido usar la misma marca y logotipo globalmente. Esto ayuda a desarrollar una imagen global, en especial para los clientes que realizan viajes internacionales. Otras empresas, como Nestlé, reúnen muchos de sus productos dentro de la misma familia de marcas, como las marcas Nестeа y Nescafé, para que todos compartan el prestigio de las marcas. No obstante, hay diversos problemas inherentes al uso internacional de marcas uniformes.

El uso del mismo nombre de marca a nivel global se dificulta por:

- Diferencias de idioma.
- Adquisiciones.

**Idioma** Un problema es que los nombres de marca pueden tener asociaciones diferentes en otro idioma. Por ejemplo, GM cambió el nombre del Buick LaCrosse en Canadá después de descubrir que esta palabra se usaba en el argot de Quebec para decir masturbación.<sup>58</sup> Coca-Cola trata de usar marcas globales siempre que es posible, pero descubrió que la palabra *diet* de Diet Coke tiene una connotación de enfermedad en Alemania e Italia. La marca se llama Coca-Cola Light fuera de Estados Unidos. Big Boy colocó su estatua acostumbrada (un niño con overol a cuadros y un rizo de cabello sobre la frente) fuera de su restaurante en Tailandia, y muchos tailandeses colocaron ofrendas a los pies de la estatua porque pensaron que era Buda.<sup>59</sup>

La pronunciación plantea otros problemas, porque un idioma extranjero puede carecer de algunos de los sonidos de un nombre de marca o la pronunciación del nombre puede ser una palabra con significado diferente del original. Por ejemplo, Marcel Bich eliminó la *h* de su nombre en la marca de bolígrafos Bic por el temor de que se pronunciara de manera errónea en inglés. Algunas bebidas gaseosas populares localmente tienen significados nada apetecibles cuando se pronuncian en inglés, por ejemplo, Mucos (de Japón), Pipi (de Croacia), Pshitt (de Francia) y Zit (de Grecia).

Distintos alfabetos plantean otros problemas. Por ejemplo, los consumidores juzgan los nombres de marca en inglés por el sonido atractivo del nombre, en tanto que los nombres de marcas en mandarín y cantonés necesitan además un atractivo visual porque los alfabetos mandarín y cantonés son pictogramas. Empresas como Coca-Cola, Mercedes-Benz y Boeing han tenido muchas dificultades para lograr no sólo que la traducción de sus nombres se pronuncie de manera muy parecida a los nombres en inglés, sino también para que el nombre de marca tenga significado. Por ejemplo, Coca-Cola se pronuncia Ke-kou-ke-le en mandarín y significa sabroso y feliz. Google se convirtió en Gu Ge en mandarín porque significa "canción de la cosecha", en vez de "perrito" o "viejo sabueso", como se pronunciaba el nombre original.<sup>60</sup> Además, las empresas han buscado nombres que en China se consideran afortunados, como un nombre con ocho trazos y mostrado en rojo más que en azul. Del mismo modo, el número ocho se sobrerrepresenta en los precios de los productos; por ejemplo, terminando un precio con un ocho.<sup>61</sup>

**Adquisiciones de marcas** Gran parte de la expansión internacional se lleva a cabo a través de la adquisición de empresas en países extranjeros que ya tienen productos con marcas. Sin embargo, Sara Lee adquirió varias tostadoras de café brasileñas y ahora trata de consolidarlas en una sola marca nacional, porque repartir el presupuesto de promoción entre tantas marcas

implica que las promociones no sean tan eficaces como podrían serlo, dado que se gasta menos en una marca determinada para generar una cantidad considerable de reconocimiento positivo.<sup>62</sup> En general, la proporción de marcas locales en relación con las marcas internacionales está disminuyendo; sin embargo, existen muchos ejemplos de marcas locales fuertes que las empresas no pueden desplazar fácilmente.<sup>63</sup>

El lugar donde se fabrican los productos afecta su imagen.

**Imagen del país de origen** Las empresas deben considerar si es conveniente crear una imagen local o extranjera para sus productos. Los productos de algunos países, en particular los países desarrollados, tienden a tener una imagen de mejor calidad que los de otros países.<sup>64</sup> También hay diferencias de imagen con respecto a productos específicos de determinados países. Por ejemplo, muchos japoneses creen que la ropa fabricada en el exterior es superior a la que se fabrica en Japón. Por tanto, Burberry ha creado marcas diferentes para sus productos hechos en Japón y los que se fabrican en el Reino Unido (marca Burberry London). Los británicos tienen una imagen muy positiva del vino australiano; así, una joven empresa vitivinícola australiana buscó un nombre muy australiano, Barramundi, para sus exportaciones de vino al Reino Unido.<sup>65</sup>

Pero las imágenes pueden cambiar. Tome en cuenta que durante muchos años varias empresas coreanas vendían en el extranjero con marcas privadas o bajo contrato con empresas reconocidas. Algunas de estas empresas coreanas, como Samsung, ahora destacan sus propios nombres comerciales y la calidad de los productos coreanos. Al mismo tiempo, la empresa coreana LG Group, mejor conocida por su marca Gold Star, ha introducido una línea de aparatos electrodomésticos de lujo con un nombre que parece europeo, LG Tromm.<sup>66</sup> Por otro lado, existen pruebas empíricas de que los consumidores tienen conocimiento limitado del país de origen de la mayoría de las marcas.<sup>67</sup>

En un esfuerzo innovador para crear un sabor británico de helado, que siguiera más o menos la línea del helado estadounidense Cherry Garcia, Ben & Jerry's organizó un concurso para ver quién ideaba el mejor nombre y sabor. El nombre del sabor Cool Britannia ganó a candidatos como Minty Python, Grape Expectations, Choc Ness Monster y The Rolling Scones.<sup>68</sup>

Uno de los continuos debates jurídicos internacionales se relaciona con los nombres de productos relacionados con el lugar de origen. La UE protege los nombres de muchos productos europeos, como los quesos Roquefort y Gongonzola, el jamón de Parma y el vino Chianti. Starbucks ha suscrito un contrato de licencia con Etiopía para el uso del nombre regional Sidamo en uno de sus cafés.<sup>69</sup>

Si un nombre de marca se usa para una clase de productos, la empresa puede perder la marca registrada.

**Nombres genéricos y casi genéricos** Las empresas desean que los nombres de sus productos se conviertan en palabras familiares, pero no tanto como para que los competidores usen los nombres de marcas comerciales para describir productos similares. En Estados Unidos, los nombres de marca Xerox y Kleenex son casi sinónimos de copiadoras y pañuelos desechables, aunque han permanecido como marcas registradas. Algunos otros nombres que alguna vez fueron marcas registradas, como celofán, linóleo y gallina de Cornualles se han vuelto **genéricos**, es decir, disponibles para que cualquiera los use.

En este contexto, las empresas enfrentan en ocasiones diferencias importantes entre países que pueden estimular o frustrar sus ventas. Por ejemplo, aspirina y navajas suizas son marcas registradas en Europa, pero nombres genéricos en Estados Unidos, una situación que perjudica las ventas de exportación europeas de esos productos a Estados Unidos, porque las empresas estadounidenses pueden producir aspirinas y navajas suizas.

## Estrategias de distribución

Una empresa puede evaluar con precisión el potencial de mercado, diseñar bienes o servicios para ese mercado, establecer sus precios adecuadamente y promoverlos con los probables consumidores. Sin embargo, es poco probable que la empresa alcance su potencial de ventas si no logra que los bienes y servicios estén disponibles en forma cómoda para los clientes. Las empresas necesitan colocar sus bienes donde la gente desee comprarlos. Por ejemplo, ¿prefiere un hombre comprar champú en una tienda de abarrotes, peluquería, farmacia o algún otro tipo de establecimiento? Al mismo tiempo, el sistema de distribución de una



empresa puede conferirle ventajas estratégicas que los competidores no pueden imitar fácilmente. Recuerde del caso introductorio, por ejemplo, que la estrategia de Avon de vender directamente por medio de representantes independientes permite a la empresa no sólo ahorrar en ciertos costos, sino también fomentar la lealtad de las clientas mediante ventajas de promoción de boca en boca inherentes a las ventas directas.

La **distribución** es el curso (la trayectoria física o el título legal) que los bienes toman entre la producción y el consumo. En el marketing internacional, una empresa debe elegir el método de distribución entre países, así como el método dentro del país donde se lleva a cabo la venta final. Las empresas pueden limitar la distribución temprana en ciertos países intentando vender regionalmente antes de pasar al nivel nacional. Muchos productos y mercados se prestan a este tipo de proceso gradual. En muchos casos, las barreras geográficas y los deficientes sistemas de transporte interno dividen a los países en mercados muy definidos. En otros países, hay poca riqueza o poco potencial de ventas fuera de las grandes áreas metropolitanas. En otros más, la publicidad y la distribución pueden llevarse a cabo con eficacia a nivel regional.

Hemos analizado las formas de operación para penetrar en mercados extranjeros. En el capítulo 13, examinamos los canales de distribución que desplazan los bienes entre países y la forma en que se transfiere el título de propiedad de los productos. Esta sección no revisa estos aspectos de la distribución; más bien, analiza las diferencias de distribución y las condiciones dentro de cada país que un comerciante internacional debe entender.



Una empresa puede ingresar a un mercado gradualmente limitando la cobertura geográfica.

### ¿Importa la geografía?

#### ¿La necesidad es la madre de la invención?

Probablemente habrá usted oído decir que algo es tan “difícil como vender un refrigerador a los esquimales”. Por tanto, el clima es una gran influencia en la demanda de muchos productos (ropa, equipo deportivo, neumáticos para nieve, aire acondicionado y filtro solar, por mencionar sólo algunos) y es una variable para identificar segmentos del mercado. Además, los cambios estacionales que ocurren en momentos opuestos en los hemisferios norte y sur permiten distribuir las ventas de manera más uniforme durante el año; por ejemplo, centrarse en las ventas de esquís en Suiza de diciembre a marzo, y en Chile de junio a septiembre. Esta diferencia hemisférica puede ser causa también de que deban realizarse algunos ajustes. Las películas dirigidas al público joven a veces se estrenan en diferentes meses en los hemisferios norte y sur para que se puedan ver durante los periodos de vacaciones escolares que corresponden a los meses cálidos.

Las condiciones naturales, como montañas, ríos y desiertos, crean tanto obstáculos como medios para agilizar la distribución. Por ejemplo, los países pueden construir infraestructura con mucha más facilidad donde hay terrenos planos sin obstrucciones; por tanto, si no intervienen otros factores, estas zonas ofrecen mejores posibilidades de distribución interna.

La emigración se concentra en ciertas zonas porque la gente se desplaza hacia donde han ido antes otros de

su grupo étnico, formando así subculturas. Entender dónde existen estos grupos puede ayudar a identificar posibles mercados.<sup>70</sup> Por ejemplo, la empresa Pollo Campero de Guatemala, cuando ingresó al mercado de Estados Unidos, se estableció primero en Los Ángeles, donde hay más de un millón de centroamericanos.

La distancia entre producción y mercado afecta el establecimiento de precios. Debido a que el costo de transporte se correlaciona con la distancia, ir a lugares más distantes por lo general cuesta más. La empresa vendedora debe trasladar este costo adicional a los consumidores o absorberlo. Además, si los mercados están cerca unos de otros, es más difícil mantener diferentes tablas de precios entre ellos porque es probable que la promoción llegue a ambos mercados y los consumidores comprarán en el lugar más barato. De hecho, la cercanía de la mayoría de los canadienses con la frontera estadounidense ha influido en que las tiendas canadienses permanezcan abiertas más horas y funcionen más días, para evitar que los canadienses crucen la frontera para comprar en Estados Unidos.

Aunque la geografía influye en el marketing, en la medida en que la gente tiene más dinero disponible y conocimiento sobre los productos de otras partes, esta influencia se ha vuelto cada vez menos importante. Así, la gente que vive en climas tropicales compra ropa de invierno y esquís porque viaja a zonas nevadas por recreación. Además, existe incluso un mercado de refrigeradores entre los esquimales. ●



La distribución refleja diferentes entornos en los países:

- Puede variar sensiblemente entre países.
- Es difícil de cambiar.

## DECISIÓN SOBRE LA CONVENIENCIA DE ESTANDARIZAR O NO

En la mezcla de marketing, las EMN consideran que la distribución es una de las funciones más difíciles de estandarizar internacionalmente por varias razones. Cada país tiene un sistema particular de distribución que las EMN no pueden modificar fácilmente debido a que está entrelazado con los entornos culturales, económicos y jurídicos del país. No obstante, muchos minoristas se desplazan con éxito internacionalmente.

Algunos de los factores que influyen en cómo se distribuirán los productos en un país determinado son las actitudes de los ciudadanos hacia tener su propia tienda, el costo de pagar a empleados de ventas al menudeo, la legislación que afecta de manera distinta a las cadenas de tiendas y a las tiendas de propiedad individual, la legislación que limita las horas de operación y el tamaño de las tiendas, la confianza que los propietarios tienen en sus empleados, la eficacia del sistema postal y la capacidad financiera para mantener inventarios grandes.

Por ejemplo, a diferencia de los supermercados de Estados Unidos, los de Hong Kong tienen una mayor proporción de alimentos frescos, son más pequeños, venden cantidades menores por cliente y están situados más cerca unos de otros. Esto implica que las empresas que venden alimentos enlatados, empaquetados o congelados encuentran menor demanda por tienda en Hong Kong que en Estados Unidos. También tendrían que hacer entregas más pequeñas debido al tamaño de las tiendas y sería más difícil para ellas encontrar espacio en los anaqueles.

Algunos otros ejemplos ilustran cómo difieren las normas de distribución. Finlandia tiene pocas tiendas per cápita porque ahí predominan los minoristas de línea general, en tanto que la distribución italiana tiene una estructura fragmentada entre minoristas y mayoristas. En Holanda, las cooperativas de compradores negocian directamente con los fabricantes. Japón tiene tiendas de venta directa al mayoreo para los minoristas que no necesitan financiamiento ni servicios de entrega. En Alemania, las ventas por correo son muy importantes; no así en muchos países en vías de desarrollo que cuentan con sistemas de entrega menos confiables.

¿Cómo afectan estas diferencias las actividades de marketing de las empresas? Por ejemplo, una empresa de refrescos ha concentrado la mayor parte de sus ventas europeas en tiendas de abarrotos. Sin embargo, el método para hacer llegar sus productos a esas tiendas varía. En el Reino Unido, un distribuidor nacional ha logrado adquirir suficiente cobertura y espacio en anaqueles para que la empresa de refrescos pueda concentrarse en otros aspectos de su mezcla de marketing. En Francia, un solo distribuidor ha logrado una buena cobertura en los supermercados grandes, pero no en los pequeños; por consiguiente, la empresa de refrescos ha estado explorando la manera de conseguir distribución secundaria sin alterar su relación con el distribuidor primario. En Noruega, predominan los distribuidores regionales, por lo que la empresa ha tenido dificultad para lanzar campañas de promoción nacionales. En Bélgica, la empresa no encontró ningún distribuidor aceptable, así que ha tenido que asumir esa función por sí misma.

## SELECCIÓN DE DISTRIBUIDORES Y CANALES

Ahora compararemos por qué las empresas manejan su distribución o contratan a otras para que lo hagan en vez de ellas, y analizaremos cómo deben elegir a los distribuidores externos.

**¿El manejo interno es viable?** Cuando el volumen de ventas es bajo, generalmente es más económico para una empresa manejar la distribución mediante la contratación de un distribuidor externo, aunque con ello podría perder cierto control. Sin embargo, las empresas pequeñas pueden carecer de los recursos necesarios para manejar su propia distribución.<sup>71</sup> Los gerentes deben evaluar periódicamente si las ventas y los recursos han aumentado al grado de poder manejar la distribución internamente.

Entre las circunstancias que conducen al manejo interno de la distribución no sólo están los grandes volúmenes de ventas, sino también los siguientes factores:

- Cuando un producto tiene la característica de ser de precio elevado, tecnología de vanguardia o requiere servicio complejo después de la venta (como los aviones), es probable que el productor tenga que tratar directamente con el comprador. El productor puede usar simultáneamente un distribuidor del país extranjero, que servirá para identificar posibilidades de venta.

La distribución se puede manejar internamente:

- Cuando el volumen es alto.
- Cuando las empresas tienen recursos suficientes.
- Cuando existe la necesidad de tratar directamente con el cliente debido a la naturaleza del producto.
- Cuando el cliente es global.
- Para ganar una ventaja competitiva.

- Cuando la empresa trata con clientes globales, sobre todo en las ventas de empresa a empresa (como un fabricante de partes de automóviles que vende equipo original a los mismos fabricantes de automóviles en varios países), estas ventas pueden ir directamente del productor al cliente global.
- Cuando la empresa considera que sus métodos de distribución son su ventaja competitiva principal, como sucede con algunos concesionarios de franquicias de alimentos, puede llegar a conceder franquicias en el extranjero, pero mantener su propio local de distribución para que funja como "insignia". Amway, Avon y Tupperware son ejemplos de empresas que han transferido exitosamente sus métodos de distribución de puerta en puerta desde Estados Unidos hasta sus operaciones en el extranjero. Dell Computer ha manejado con éxito su propio sistema de ventas por correo en Europa.

**¿Qué distribuidores son competentes?** Por lo general, una empresa puede elegir entre diversos distribuidores potenciales. Éstos son algunos criterios comunes para seleccionar a un distribuidor:

- La solidez financiera de la empresa.
- Sus buenas relaciones con los clientes.
- El alcance de sus otros compromisos de negocios.
- La condición presente de su personal, instalaciones y equipo.
- Su fiabilidad como un operador honrado.
- Su imagen en relación con el producto o servicio que se va a vender.

La solidez financiera del distribuidor es importante debido a la relación potencial de largo plazo entre la empresa y el distribuidor y para tener la seguridad de que habrá dinero disponible para cuestiones como el mantenimiento de inventario suficiente. Las buenas relaciones son particularmente importantes si las ventas se deben dirigir a ciertos tipos de compradores, como las oficinas de adquisiciones gubernamentales. También son importantes en las sociedades, como en China con su legado confucionista, donde las relaciones y la lealtad mutua a menudo son más importantes que el producto y el precio para llevar a cabo la venta.<sup>72</sup>

El número de otros compromisos de negocios puede indicar si el distribuidor tiene tiempo para el producto de la empresa y si actualmente maneja productos competitivos o complementarios. La condición presente del personal, instalaciones y equipo del distribuidor indica no sólo su capacidad para manejar el producto, sino también la rapidez con que se puede establecer una operación inicial. El historial de fiabilidad e imagen de entidad de negocios responsable que tenga el distribuidor contribuyen a generar confianza como medio para reforzar el desempeño.<sup>73</sup> Esto es especialmente importante en algunas partes del Medio Oriente y América Latina donde no es fácil para los fabricantes rescindir los contratos por causa del desempeño deficiente.

**¿Es fiable el servicio después de la venta?** Los consumidores se muestran renuentes a comprar productos que pueden requerir refacciones y servicio en el futuro, a menos que tengan la certeza de que podrán conseguirlos con facilidad, de buena calidad y a precios razonables. Cuanto más complejo y costoso sea el producto, más importante será el servicio después de la venta. Cuando el servicio después de la venta es importante, las empresas deben invertir en centros de servicio para los grupos de distribuidores que actúan como intermediarios entre los productores y los consumidores. En algunas ocasiones, las ganancias de las ventas de refacciones y servicio después de la venta rebasan las del producto original.

## EL RETO DE CONSEGUIR DISTRIBUCIÓN

Las empresas deben evaluar a los distribuidores potenciales; a su vez, éstos deben elegir a las empresas y productos que representarán y destacarán. Tanto los mayoristas como los minoristas tienen limitaciones en cuanto a las instalaciones de almacenamiento, espacio de exhibición, dinero para pagar inventarios, transporte y personal para desplazar y vender la mercancía, por lo que tratan de comercializar sólo los productos con mayor potencial de generar utilidades.

Algunos de los criterios para evaluar a los distribuidores son:

- Capacidad financiera.
- Relaciones con clientes.
- Compatibilidad con el producto de la empresa.
- Otros recursos.
- Fiabilidad.
- Compatibilidad con la imagen del producto.

Las refacciones y el servicio son importantes para la venta.

Los distribuidores eligen las empresas y productos que manejarán. Las empresas:

- Pueden tener que ofrecer incentivos.
- Pueden usar productos exitosos para que los distribuidores acepten los nuevos.
- Deben convencer a los distribuidores de que el producto y la empresa son viables.

En muchos casos, los distribuidores están comprometidos en acuerdos exclusivos con fabricantes que impiden nuevos ingresos competitivos. Por ejemplo, durante muchos años, las fábricas de cerveza en el Reino Unido fueron propietarias de los pubs, donde vendían sólo su propia cerveza. Esto obligó a Anheuser-Busch a ingresar al mercado exclusivamente con ventas en supermercados. En la actualidad, Japón es un país en el que muchos fabricantes, como Shiseido, Toshiba y Hitachi tienen acuerdos con miles de distribuidores que sólo venden sus productos.

Además, una empresa que es nueva en un país y desea introducir productos que ya vende algún competidor, puede tener muchas dificultades para encontrar distribuidores que manejen sus marcas. A veces, conseguir distribución para productos nuevos es difícil hasta para empresas establecidas, aunque éstas tienen la doble ventaja de ser conocidas y poder ofrecer líneas rentables existentes sólo si los distribuidores aceptan los nuevos productos no probados.

Una empresa que desea usar los canales de distribución existentes puede tener que analizar las condiciones competitivas cuidadosamente para ofrecer incentivos eficaces a los distribuidores para que manejen el producto. También debe identificar los problemas que experimentan los distribuidores y ofrecerles asistencia para ganarse su lealtad. Por otro lado, las empresas pueden ofrecer otros incentivos, como márgenes de utilidad más altos, servicio después de la venta y apoyo promocional; éstos se pueden ofrecer en forma permanente o durante la introducción del producto. El tipo de incentivo también depende de los costos comparativos en cada mercado. Sin embargo, en el análisis final, los incentivos tendrán poca utilidad a menos que los distribuidores piensen que los productos de la empresa son viables. La empresa debe convencer a los distribuidores de que tanto sus productos como ella misma son confiables.

Por supuesto, la empresa puede usar una combinación de distribución propia y distribuidores independientes. Por ejemplo, Kodak ha logrado hacer esto con mucho éxito en Rusia. Maneja algunas ventas directas a clientes grandes, como LUKOIL, a quien convenció de dar cámaras como regalos a sus empleados, en lugar de obsequiarles libros o botellas de vodka. Por lo demás, maneja las operaciones al menudeo por medio de distribuidores que apoyan con publicidad, decoración de las tiendas, programas de descuentos e investigación de mercado.<sup>74</sup> (En el caso que cierra este capítulo, analizaremos los medios por los cuales Tommy Hilfiger creó reconocimiento de marca para conseguir distribución.)



## COSTOS OCULTOS EN LA DISTRIBUCIÓN

Cuando las empresas planean lanzar productos en mercados extranjeros, deben determinar cuáles serán los precios a los consumidores finales para calcular el potencial de ventas. Debido a los distintos sistemas de distribución nacionales, el costo de hacer llegar los productos a los consumidores varía mucho de un país a otro. Cinco factores que frecuentemente contribuyen a las diferencias en los costos de distribución son: *las condiciones de la infraestructura, el número de niveles en el sistema de distribución, las ineficiencias en las ventas al menudeo, las restricciones de tamaño y horas hábiles y agotamiento del inventario.*

En muchos países, las carreteras y las instalaciones de almacenamiento son tan deficientes que es difícil lograr que los productos lleguen a los consumidores rápidamente, a bajo costo y con daño o pérdida mínimos durante el trayecto. Por ejemplo, en China, a pesar de su potencial de mercado, las empresas tienen dificultades para transportar los productos a nivel nacional debido a las malas condiciones de las carreteras y los robos que sufren los camiones que van y vienen de los almacenes.<sup>75</sup>

Muchos países tienen mayoristas de múltiples niveles que venden unos a otros antes de que el producto llegue al nivel de ventas al menudeo. Por ejemplo, los mayoristas nacionales venden a los regionales, los cuales venden a los locales, y así sucesivamente. Japón, aunque está cambiando con rapidez, ha tenido muchos más niveles de distribución que países como Francia y Estados Unidos. Debido a que cada intermediario agrega un margen de ganancia, los precios de los productos suben.

En algunos países, sobre todo en los países en vías de desarrollo, los bajos costos de la mano de obra y la desconfianza que los propietarios sienten por todas las personas ajenas a la familia, dan por resultado prácticas de ventas al menudeo que aumentan los precios al consumidor. Esta desconfianza es evidente en la preferencia de las empresas por el servicio de mostrador más que por autoservicio. En el primer caso, los clientes esperan a ser atendidos y a que se les muestre la mercancía. Un cliente que decide comprar algo recibe una factura que paga en la caja. Una vez que paga y le sellan la factura, el cliente debe ir a otra fila para recoger

la mercancía después de presentar la factura sellada. En algunos países, el servicio de mostrador es común hasta para comprar un lápiz. El personal adicional aumenta los costos de la venta al menudeo, y el tiempo extra que las personas deben permanecer en la tienda significa que menos gente puede ser atendida en el espacio dado. En contraste, la mayoría de los minoristas en algunos países (sobre todo en los económicamente desarrollados) tienen equipo que mejora la eficiencia del manejo de clientes e informes; por ejemplo, escáneres electrónicos, cajas registradoras conectadas con registros de control de inventarios y máquinas que conectan las compras con empresas de tarjetas de crédito.

Muchos países, como Francia, Alemania y Japón, tienen leyes para proteger a las tiendas pequeñas de venta al menudeo. Estas leyes limitan eficazmente el número de minoristas grandes y las eficiencias que aportan a las ventas. Muchos países tienen sistemas que combinan elementos históricos y actuales que limitan los días y las horas hábiles por motivos religiosos o para proteger a los empleados de tener que trabajar hasta muy tarde por la noche o durante los fines de semana.<sup>76</sup> Al mismo tiempo, estos límites impiden a los minoristas cubrir el costo fijo de su espacio por más horas, de modo que estos costos se trasladan a los consumidores. Donde las tiendas minoristas son pequeñas, hay poco espacio para guardar inventarios. Los mayoristas deben incurrir en el costo de hacer entregas pequeñas a muchos más establecimientos y, en algunas ocasiones, tienen que visitar a cada tienda con mayor frecuencia debido al agotamiento del inventario.

## COMERCIO ELECTRÓNICO E INTERNET

Los cálculos de la cifra actual y futura de las familias en línea y el comercio electrónico generado a través de las ventas por Internet a nivel mundial varían mucho. No obstante, todas indican un crecimiento considerable. La tabla 16.2 muestra un ejemplo de cálculos del uso presente y futuro de Internet por región. Conforme aumenta el comercio electrónico, los clientes a nivel mundial pueden comparar rápidamente los precios de diferentes distribuidores, lo cual debe reducir los precios.

**Oportunidades** El comercio electrónico ofrece a las empresas una oportunidad para promover sus productos globalmente. Sin embargo, no las exenta de la necesidad de desarrollar las herramientas de marketing que hemos analizado a lo largo del capítulo. En el caso de algunos productos y servicios, como los boletos de avión y las habitaciones de hoteles, Internet ha sustituido en gran medida los métodos tradicionales de marketing. Pero incluso aquí, es posible que las empresas tengan que adaptarse a las diferencias entre países; por ejemplo, proporcionando acceso en diferentes idiomas.<sup>77</sup> Por supuesto, hay muchas historias

El crecimiento de los hogares en línea crea nuevas oportunidades y retos de distribución en las ventas globales por Internet.

**TABLA 16.2 Uso de Internet: Panorama global, 2007**

Observe que las regiones con índices de penetración bajos (por ejemplo, el Medio Oriente, América Latina y el Caribe) muestran tasas de crecimiento más altas que las regiones donde existe buena penetración. Si esta tendencia continúa, las cifras comparativas de usuarios por región cambiarán drásticamente en los próximos años.

Regiones del mundo	Población (cálculo 2007)	% de la población mundial	Uso de Internet	% de la población (penetración)	% de uso mundial	Crecimiento del uso 2000–2007
África	933,448,292	14.2%	33,421,800	3.6%	2.9%	640.3%
Asia	3,712,527,624	56.5%	409,421,115	11.0%	36.0%	258.2%
Europa	809,624,686	12.3%	319,092,225	39.4%	28.2%	203.6%
Medio Oriente	193,452,727	2.9%	19,424,700	10.0%	1.7%	491.4%
América del Norte	334,538,018	5.1%	230,987,282	69.0%	20.4%	113.7%
América Latina y el Caribe	556,606,627	8.5%	102,304,809	18.4%	9.0%	466.2%
Oceanía / Australia	34,468,443	0.5%	18,756,363	54.4%	1.7%	146.2%
TOTAL MUNDIAL	6,574,666,417	100.0%	1,133,408,294	17.2%	100.0%	214.0%

Fuente: Miniwatts Marketing Group, "Internet Usage Statistics: The Internet Big Picture", *Internet World Stats (2007)*, en [www.internetworldstats.com/stats.htm](http://www.internetworldstats.com/stats.htm) (se ingresó a la página el 6 de noviembre de 2007).

de éxito. Por ejemplo, Tristyle International, una empresa de Nueva Zelanda, vende casas prefabricadas. Aproximadamente 95 por ciento de sus ventas son exportaciones y 40 por ciento de las ventas se realizan por medio de Internet.<sup>78</sup>

Internet también permite a los proveedores tratar más rápidamente con sus clientes. Por ejemplo, Lee Hung Fat Garment Factory de Hong Kong provee ropa a casi 60 empresas de Europa, y ahora les manda fotografías de muestras de mercancías por Internet. Clientes como Kingfisher, del Reino Unido, pueden jugar con las muestras y transmitir nuevas versiones de vuelta a Hong Kong para que Lee Hung Fat produzca exactamente lo que los distribuidores desean.<sup>79</sup>

**Problemas** Las ventas globales por Internet no están exentas de problemas. Muchos hogares, sobre todo de los países en vías de desarrollo, carecen de acceso a conexiones de Internet. Por tanto, si una empresa desea alcanzar los mercados globales masivos, deberá complementar sus ventas por Internet con ventas que usen otros medios de promoción y distribución. Una empresa también necesita establecer y promover sus ventas por Internet, lo cual puede ser muy costoso. Además, el cambio a las ventas por Internet puede trastornar la distribución existente y, si no es exitoso, dificultar más las ventas futuras.<sup>80</sup>

Una empresa no puede diferenciar con facilidad su programa de marketing para cada país donde opera. Los mismos anuncios y precios por Internet llegan a los clientes de todas partes, aunque diferentes atractivos y precios para distintos países podrían generar más ventas y utilidades. Si la empresa realiza ventas internacionales a través de Internet, debe entregar lo que vende en forma expedita. Esto puede requerir establecer bodegas e instalaciones de servicio en el extranjero que la empresa puede o no tener y manejar por sí misma.

Por último, los anuncios y los precios que la empresa publica en Internet deben cumplir con las leyes de cada país donde la empresa realiza ventas. Esto representa un reto porque la página Web de una empresa llega a los usuarios de Internet de todas partes. Es claro que aunque Internet crea nuevas oportunidades para que las empresas vendan a nivel internacional, también crea nuevos retos para ellas.

## Administración de la mezcla de marketing

Aunque cada elemento de la mezcla de marketing (producto, precio, promoción, marca y distribución) es importante, la importancia relativa de uno frente a otro puede variar de un lugar a otro y a través del tiempo. Por tanto, la gerencia debe supervisar y ajustar sus programas de marketing en consecuencia.

### ANÁLISIS DE BRECHAS

Una vez que una empresa opera en un país y calcula el potencial de mercado de ese país, debe calcular cómo está operando ahí. Una herramienta útil para realizar este cálculo es el **análisis de brechas**, un método para calcular las ventas potenciales de una empresa en el cual se identifican los posibles clientes que no está atendiendo adecuadamente.<sup>81</sup> Cuando las ventas son menores que el potencial de mercado calculado para un tipo de producto dado, la empresa tiene potencial de aumentar las ventas.

La figura 16.4 es una barra que muestra cuatro tipos de brechas: *de uso*, *competitiva*, *de línea de productos* y *de distribución*. Para construir una barra de este tipo, la empresa necesita calcular primero la demanda potencial de todos los competidores del país durante un periodo significativo, por ejemplo, el siguiente año o los próximos cinco años. Esta figura corresponde a la altura de la barra. En segundo lugar, la empresa debe calcular las ventas actuales de todos los competidores, las cuales corresponden al punto A. El espacio entre A y el límite superior de la barra es la brecha de uso, es decir, el potencial de crecimiento de todos los competidores del mercado durante el periodo pertinente. En tercer lugar, una empresa debe registrar sus propias ventas corrientes del producto, en el punto B.

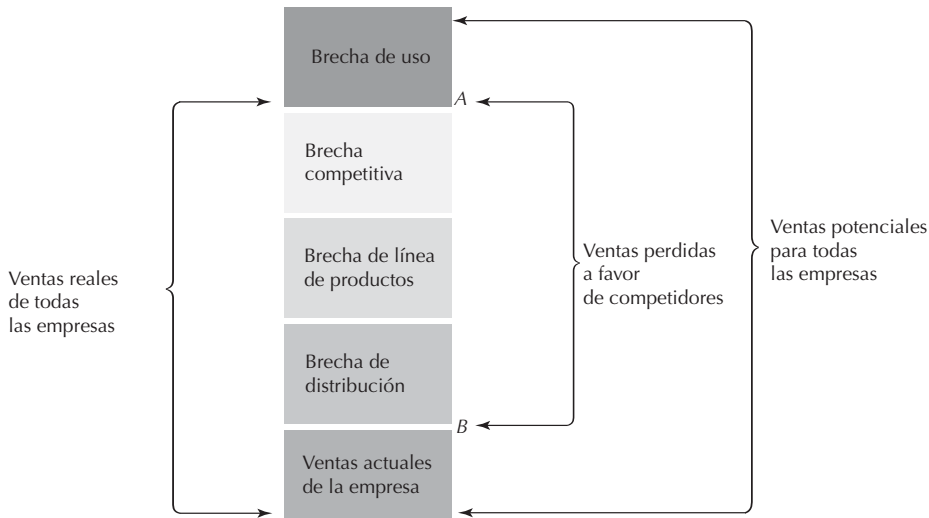
**Tipos de brechas** Por último, la empresa divide la diferencia entre el punto A y el punto B en tipos de brechas con base en su cálculo de las ventas perdidas a favor de los competidores. La *brecha de distribución* representa las ventas perdidas a favor de los competidores que distribuyen sus productos donde no lo hace la empresa, como en otras zonas geográficas o tipos

La diferencia entre el potencial del mercado total y las ventas de las empresas se debe a las brechas de:

- Uso: productos vendidos por todos los competidores por debajo del nivel potencial.
- Línea de producto: la empresa no tiene algunas variantes del producto.
- Distribución: la empresa carece de cobertura geográfica o intensiva.
- Competitiva: las ventas de los competidores no se explican por las brechas de líneas de productos y distribución.

**FIGURA 16.4** Análisis de brechas

¿Por qué no vendemos tanto como deberíamos? Es la pregunta que se hacen los gerentes de una empresa cuando realizan el análisis de brechas. La flecha en la parte superior representa el potencial total de ventas de todos los competidores durante un periodo determinado. La flecha en A indica las *ventas reales*. Observe que hay una brecha entre las ventas potenciales y reales del producto, la llamada *brecha de uso*. Sin embargo, también hay otras brechas. La flecha que une los puntos A y B, por ejemplo, designa todas las ventas perdidas por la empresa a favor de sus competidores: la *brecha*, esto es, entre lo que la empresa vendió y lo que podría haber vendido si, por una variedad de razones, no hubiera perdido tantas ventas a favor de los competidores. Por último, recuerde que, en el mundo real, el tamaño de las flechas fluctúa.



de establecimientos. La *brecha de línea* de productos representa las ventas perdidas a favor de los competidores que tienen variantes del producto que no tiene la empresa. La *brecha competitiva* son las ventas restantes que la empresa perdió de manera inexplicable a favor de los competidores, que quizá tienen una mejor imagen o precios más bajos.

**Brechas de uso** Las empresas pueden tener brechas de diferentes tamaños en distintos mercados. Las grandes empresas fabricantes de chocolates han modificado sus programas de marketing en distintos países debido a las brechas diferentes.<sup>82</sup> En algunos mercados, han encontrado brechas de uso considerables; es decir, se consume menos chocolate de lo que se esperaría con base en la población y los niveles de ingreso. Los especialistas de la industria calculan que en muchos países una gran parte de la población nunca ha probado el chocolate. Este supuesto ha hecho que las empresas promuevan las ventas de chocolate en esas áreas en general.

El mercado estadounidense presenta otro tipo de brecha de uso. Casi todos en este mercado han probado la mayoría de los productos de chocolate, pero el consumo per cápita ha caído debido a la preocupación creciente por el peso corporal. Para aumentar el consumo de chocolate en general, Nestlé promovió, durante un periodo corto, al chocolate como fuente de energía para las personas orientadas hacia el deporte. Sin embargo, observe que fomentar el consumo en general es más útil para el líder de mercado. Nestlé, con ventas de chocolate en Estados Unidos por debajo de las de Mars y Hershey, en realidad benefició a sus competidores durante esa corta campaña.

**Brechas de línea de producto y distribución** Las empresas fabricantes de chocolate también han descubierto que tienen brechas de líneas de productos en algunos mercados de productos endulzados en zonas de clima cálido. Al desarrollar nuevos productos, como chocolates que se derriten con menos facilidad, han podido conseguir una mayor participación en ese mercado. En algunos mercados, como Ferrero Rocher en Estados Unidos, se ha puesto énfasis en los últimos años en conseguir más distribución en los principales establecimientos.



**Brechas competitivas** Finalmente, existen brechas competitivas; es decir, las ventas de los competidores que no se pueden explicar por las diferencias entre las líneas de productos y la distribución de la empresa y las de los competidores. Es decir, los competidores realizan ventas adicionales debido a sus precios, campañas publicitarias, prestigio o una serie de diversos factores. En los mercados donde el consumo de chocolate per cápita es alto, las empresas concentran la mayor parte de sus esfuerzos en ganar ventas a expensas de sus competidores. Por ejemplo, Suiza registra el consumo de chocolate per cápita más alto del mundo. En ese mercado, los competidores, como Migros, Lindt y Cailler de Nestlé chocan frontalmente para crear imágenes de mejor calidad.<sup>83</sup>

Aunque el análisis de brechas es sobre todo un medio para priorizar los elementos de la mezcla de marketing en países determinados, también es posible usar la herramienta para agregar las necesidades entre países. Por ejemplo, pongamos por caso que la brecha de línea de productos es demasiado pequeña en un país como para justificar los gastos de desarrollar un nuevo producto específico, como una barra de chocolate resistente al calor. No obstante, el potencial de mercado combinado de varios países para este producto puede justificar los costos de desarrollo y promoción del producto. Así, los gerentes deben mejorar el desempeño a nivel de país junto con el aumento de las sinergias entre los países donde operan.

## UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

### Marketing para los que tienen y los que no tienen (y los que tienen un poco)

La mayoría de las proyecciones afirman que las diferencias entre ricos y pobres aumentarán en el futuro cercano, tanto en cada país como entre países. Además, debido a que los ricos tendrán un nivel superior de educación y mayor acceso a Internet, serán más aptos para buscar globalmente precios más bajos para lo que compran. Por tanto, a nivel global, el segmento de mayores ingresos tendrá todavía más poder adquisitivo de lo que indicarán sus ingresos.

Además, no es probable que se priven de comprar debido a sentimientos antimaterialistas. Conforme aumente el ingreso discrecional de estas personas, se volverán comunes los productos que ahora son de lujo (en parte porque se requerirán menos horas de trabajo para comprarlos), y productos y servicios aparentemente distintos (como automóviles, viajes, joyas y muebles) competirán entre sí por el mismo gasto discrecional. Debido al desarrollo de las comunicaciones y al nivel educativo creciente de los ricos, éstos desearán más opciones. Sin embargo, éstas no estarán limitadas por las fronteras nacionales; más bien, las empresas identificarán nichos de consumo que trasciendan las fronteras.

En el otro extremo, debido a las cifras crecientes de personas pobres con poco ingreso disponible, las empresas tendrán oportunidades de desarrollar productos estandarizados de bajo costo para satisfacer las necesidades de los pobres. En realidad, las familias de bajos ingresos, colectivamente, tienen poder adquisitivo considerable, y forman un

segmento que las EMN han descuidado en su mayor parte. Por ejemplo, 680 millones de familias tienen ingresos de menos de 6,000 dólares al año en las 18 economías más grandes en vías de desarrollo y en transición. Disponen aproximadamente de 1.7 billones para gastar, sobre todo en vivienda, comida, atención médica, educación, comunicaciones, gastos financieros y bienes de consumo.<sup>84</sup> Así, las oportunidades de las empresas serán contradictorias, es decir, tendrán que decidir entre desarrollar artículos de lujo para atender a los ricos y reducir los costos para atender a los pobres.

A pesar de las proporciones crecientes de ricos y pobres, los demógrafos proyectan que aumentarán las cifras reales de las personas que salen de los niveles de pobreza e ingresan a los niveles de clase media. Esto se debe principalmente al crecimiento de la población y del ingreso en algunos países de bajos ingresos, sobre todo en Asia. Un cambio de este tipo probablemente signifique que el crecimiento de las ventas de las empresas en los países de bajos ingresos será principalmente de productos que han alcanzado la madurez en los países industriales, como los teléfonos y los aparatos electrodomésticos.

Además, con el creciente acceso a Internet y la reducción de las barreras comerciales, los clientes podrán comprar bienes de cualquier parte del mundo. En el proceso, las empresas tendrán más dificultades para cobrar diferentes precios en distintos países. Pero podrán eliminar con mayor facilidad a los intermediarios en la distribución de sus productos. ■

## Tommy Hilfiger: la ropa hace al hombre y viceversa

Lo más probable es que cuando piense en Tommy Hilfiger, la primera imagen que le venga a la mente sea una prenda de ropa con un pequeño logotipo rojo, blanco y azul colocado en un lugar visible.<sup>85</sup> Este logotipo ha sido el sello distintivo del éxito de Hilfiger desde el principio, y el marketing ha sido el punto fuerte de la empresa. La empresa es ahora de propiedad privada y, por tanto, ya no publica su información financiera, pero los analistas calculan que las ventas anuales ascienden a alrededor de 1,800 millones de dólares. Hilfiger también adquirió la marca Karl Lagerfeld, pero este análisis se centra en las marcas que usan el nombre de Hilfiger. Antes de examinar las prácticas de marketing internacional, examinaremos un momento la descripción e historia de la empresa.

### Breve historia

El éxito temprano de la marca Hilfiger se debió en gran parte a dos hombres, el diseñador estadounidense Tommy Hilfiger y el magnate textil indio Mohan Murjani. Hilfiger empezó vendiendo pantalones vaqueros usados cuando todavía estaba en el bachillerato y fundó una empresa minorista poco después para la cual diseñaba chalecos y suéteres, pero quebró. Luego empezó a trabajar como diseñador independiente mientras abría una empresa de ropa deportiva que también quebró en menos de un año.

A continuación, consiguió un empleo permanente diseñando pantalones vaqueros en Jordache. En 1984, cuando Hilfiger tenía 33 años, Murjani lo buscó para que fuera diseñador de Murjani International. Murjani había desempeñado una función decisiva en provocar el furor por los pantalones vaqueros de diseñador en la década de 1970. Aunque aún tenía la licencia de los pantalones Gloria Vanderbilt, quería resucitar el entusiasmo por los pantalones vaqueros y desarrollar una nueva marca de ropa ofreciendo una línea de prendas ligeramente menos “para niños bien” y menos caras que las que ofrecía Ralph Lauren y que él pensaba que atraerían a un público joven masivo.

El éxito llegó pronto para la marca Hilfiger, pero Murjani International tenía problemas financieros. Murjani también tenía licencias para vender otras marcas de ropa, como Gloria Vanderbilt y Coca-Cola. En efecto, tenía dificultades para dividir la atención entre las diferentes marcas que necesitaba vender a las mismas tiendas de departamentos. Hilfiger, Murjani y otros dos inversionistas compraron Murjani International en 1988, cambiaron el nombre a Tommy Hilfiger y mudaron las oficinas centrales a Hong Kong, donde uno de los nuevos propietarios tenía extensas relaciones para fabricar ropa en toda Asia. Tommy Hilfiger, la empresa, empezó a cotizar en la Bolsa de Valores de Nueva York en 1992. En 2006, el Apax Partner Fund de Londres volvió a privatizar la empresa y mudó la sede de Hong Kong a Holanda.

Hilfiger comenzó sólo con una línea para hombres, pero ahora sus líneas de ropa para dama y caballero representan cada una aproximadamente la mitad de las ventas. La empresa también tenía una línea de ropa para niños que discontinuó en 2006 debido al mal desempeño. Hilfiger comenzó a expandirse internacionalmente en 1996, y las ventas internacionales representan ahora 49 por ciento de las ventas totales. Sólo Europa representa 37 por ciento de las ventas. La expansión en Europa se ha debido sobre todo a los problemas de expansión en Estados Unidos, donde las ventas de ropa en general han crecido a menos de 5 por ciento anual, mucho más despacio que en algunos mercados extranjeros.

### Promoción y marca

La promoción y administración de marcas de Hilfiger han estado tan entrelazadas que es casi imposible separarlas. Al principio, Murjani vio dos necesidades primarias: convencer a las tiendas de comprar la nueva marca y convencer a los clientes de quererla. Su enfoque resultó ser el de un verdadero genio. Aunque su presupuesto publicitario para el primer año (1985) era de 1.4 millones de dólares (una cantidad muy pequeña para vender en el mercado de consumo masivo, en especial con una marca desconocida), los anuncios tenían el único propósito de dar a conocer el nombre Tommy Hilfiger. Colocó anuncios de dos páginas en las principales revistas y periódicos sin mostrar ropa ni modelos. Los anuncios incluían el rostro de Hilfiger, el logotipo de las prendas y palabras que



lo describían como que estaba a la par de diseñadores famosos, como Ralph Lauren, Perry Ellis y Calvin Klein.

Los anuncios eran tan insólitos que la marca recibió publicidad gratis en notas periodísticas. Incluso Johnny Carson hizo comentarios sarcásticos sobre Hilfiger en su popular programa nocturno de televisión. En poco tiempo, las encuestas en Nueva York revelaron que la gente consideraba a Hilfiger como uno de los cuatro o cinco diseñadores más importantes. Las tiendas de departamentos y especializadas estaban dispuestas a vender la ropa y el público amante de los logotipos corría a comprarla. También intervino un poco la suerte en el momento elegido. El público no sólo estaba enamorado de una marca, sino que también muchos gerentes jóvenes estaban ansiosos por lucir ropa deportiva exclusiva durante los viernes informales que se estaban volviendo muy populares en las empresas.

Al principio, Hilfiger recibió mucha publicidad en columnas de periódicos y revistas a nivel global que mencionaban o mostraban a celebridades usando su ropa. Estas celebridades formaban ciertamente un grupo ecléctico e incluían a Bill Clinton, el Príncipe de Gales, Michael Jackson, Elton John y Snoop Dogg. Esto reforzó la imagen de que la ropa de Hilfiger tenía caché; por tanto, la imagen de la empresa estaba relativamente bien establecida en el extranjero antes de que ésta se expandiera internacionalmente.

Hilfiger incursionó primero en Europa e inauguró una tienda minorista en la exclusiva calle Bond Street de Londres. Kate Moss y Goldie Hawn asistieron a la inauguración. Sin embargo, exageró en la promoción de su ingreso. El resultado fue que los minoristas querían vender tanto la marca Hilfiger que había demasiada mercancía en las tiendas, lo que condujo a descuentos y abaratamiento de la imagen que la empresa deseaba. Además, dio origen a mercancía casi idéntica que usaba un nombre de marca parecido, como Tommy Sport. En consecuencia, la primera tienda europea cerró en menos de un año. Desde entonces, Hilfiger ha recurrido más a la publicidad con celebridades para vender en el Reino Unido. Estas celebridades incluyen a la estrella del fútbol francés Thierry Henry y el equipo de marido y mujer formado por el músico David Bowie y la supermodelo Iman. Hilfiger volvió con una tienda próspera en Londres.

Sin embargo, aparte de las celebridades, Hilfiger aprendió que el tipo de modelos que usa para vender su mercancía con éxito en Estados Unidos no funciona bien en Europa. Por ejemplo, los modelos de la ropa interior para caballero en Europa, incluidos los que aparecen en los exhibidores en los puntos de compra, deben ser mucho más delgados y menos musculosos que los que usa en Estados Unidos. Pero aumenta el impacto de estos modelos más delgados añadiendo mujeres seductoras, muy ligeras de ropa, que aparecen detrás de los modelos en las fotografías. Hilfiger también descubrió que el consumidor típico en Alemania era mayor que el consumidor típico en Estados Unidos, por lo que suprimió el nombre Tommy Jeans porque sonaba demasiado a ropa para adolescentes.

## Producto y precio

Aunque la primera promoción con el nombre de la marca desempeñó un papel decisivo en el éxito de Hilfiger, el logotipo y la imagen no bastan. Desde el principio, la ropa de Hilfiger ha sido informal y de buena calidad. Las prendas son suficientemente distintivas en color y forma para que el público pueda diferenciar la ropa de Hilfiger de la de los competidores.

No obstante, Hilfiger se ha topado con algunas reacciones negativas en el extranjero a su imagen de marca estadounidense. Aunque algunos productos de ropa estadounidenses han sido bien recibidos en el extranjero, como los pantalones vaqueros, la mayoría de las marcas de ropa estadounidenses, por ejemplo, Nautica, Gap y North Face, han tenido dificultades en Europa. Uno de los problemas fundamentales es que los europeos tienden a ver a Francia e Italia como los centros de la moda y la alta costura, lo que es muy difícil superar para las marcas de ropa de otros países.

Además, Hilfiger ha encontrado algunas preferencias nacionales diferentes. Por ejemplo, en Alemania, que es el mercado europeo más importante de Hilfiger, a los hombres no les importa pagar 50 dólares más de lo que cuestan las camisas Hilfiger de más alto precio en Estados Unidos, pero las quieren de algodón de mejor calidad. Hilfiger ha descubierto que en casi toda Europa no hay demanda para los suéteres de algodón que son tan populares en Estados Unidos, por lo que ha cambiado a suéteres de lana. Hilfiger se ha adaptado a las preferencias europeas por pantalones vaqueros de aspecto menos holgado y logotipos más pequeños en las camisas. Ha creado una línea de artículos de más lujo, como las chaquetas de cuero y los suéteres de cachemira para el mercado italiano.

Para realizar estos cambios, Hilfiger estableció en 2003 un equipo de diseño en Ámsterdam que ha adaptado el look de Hilfiger a las exigencias europeas. El director general anunció un plan para armonizar los productos ofrecidos en Estados Unidos y Europa según el cual la empresa se centrará más en el mercado de lujo de Estados Unidos y dependerá más del equipo de diseño europeo.

Estos cambios en los productos para Europa han aumentado los costos de producción. Además, los costos de operación en ese continente son casi el triple de los de Estados Unidos debido al sistema más fragmentado de mayoreo y menudeo. Además de eso, los márgenes para los consumidores finales en Europa son entre 50 y 100 por ciento más altos que en Estados Unidos. El resultado es que los precios de la mercancía de Hilfiger son mucho más elevados en Europa que en Estados Unidos.

## Distribución

Hilfiger opera en tres sectores primarios: mayoreo, menudeo y licencias. Hilfiger ha dependido tradicionalmente, sobre todo en Estados Unidos, de las ventas mayoristas a las tiendas de departamentos, muchas de las cuales tienen en su interior boutiques exclusivas de ropa Hilfiger. En la década de 1990, la empresa vendía a 1,800 tiendas de departamentos en Estados Unidos.

Hilfiger se ha mantenido apartado de las cadenas que se consideran más para el mercado popular, como JCPenney y Sears, pero vende las prendas pasadas de moda a las cadenas de descuento T.J.Maxx y Marshall's. Sin embargo, el mercado de las tiendas de departamentos en Estados Unidos se ha vuelto más difícil en los últimos años. Primero, el porcentaje de ropa que se vende en estas tiendas se ha reducido. Segundo, la consolidación ha dado a las tiendas departamentales más influencia en sus negociaciones con los proveedores. Tercero, las cadenas grandes, como Federated y Kohl's, han crecido y venden mercancía de marca propia.

El sector minorista de Hilfiger incluye aproximadamente 600 tiendas que son propiedad de la empresa o franquicias a nivel global. Éstas incluyen tiendas de distribución y tiendas que venden mercancía a precio completo. Las ventas directas al menudeo requieren cierto equilibrio. Por un lado, Hilfiger necesita expandir sus ventas directas debido a las tendencias en las tiendas de departamentos. Por otro lado, esta expansión supone el riesgo de alienar a las tiendas de departamentos que aún siguen siendo los mejores clientes en Estados Unidos.

El sector de licencias opera en dos tipos de situaciones. Primero, Hilfiger usa licencias para expandir su línea. Por ejemplo, otras empresas fabrican productos como fragancias, ropa para dormir, paraguas, ropa de cama y relojes con el nombre de Hilfiger. Segundo, Hilfiger otorga licencias para producción y ventas en mercados en los que todavía no puede ingresar de forma independiente, como Japón, Medio Oriente y América del Sur. Como ocurre con cualquier contrato de licencia, Hilfiger debe tener cuidado de que sus productos y los productos agregados sean complementarios y que la producción y distribución en los diferentes mercados sean acordes con la calidad e imagen que la empresa desea.

La distribución es quizá la mayor diferencia que Hilfiger encontró cuando ingresó a Europa. Como la empresa había tenido éxito en Estados Unidos al entrar primero en las tiendas de departamentos, al principio centró la atención también en las tiendas de departamentos europeas. Esto llevó al ingreso a las cadenas más importantes, como Galeries Lafayette en Francia y El Corte Inglés en España.

Pero la mayoría de las ventas de ropa en Europa se realizan en boutiques pequeñas, por lo que Hilfiger ahora vende en aproximadamente 4,500 de ellas, muchas más que en Estados Unidos. Además, ha descentralizado sus salas de exhibición, de las cuales ha inaugurado 21 en diferentes lugares, para que los pequeños minoristas puedan visitarlas con mayor facilidad. Por último, encontrar plazas competitivas buenas para las tiendas propiedad de la empresa es problemático debido a que muy pocas veces se desocupan espacios en las mejores ubicaciones.

## El futuro

El crecimiento futuro de Hilfiger depende tanto de la expansión internacional como del repunte del crecimiento en Estados Unidos. Al director general de Hilfiger, Fred Gehring, le preocupa que tantos cambios para Europa puedan crear una imagen desigual y aumenten los costos. Ha indicado que no hay necesidad de tener dos colecciones y, por tanto, la necesidad de armonizar las dos que hoy existen. La mayoría de los nuevos diseños en Estados Unidos ya provienen del equipo de diseño europeo, que está dedicado, en términos de estilo, a crear clásicos estadounidenses básicos que son un poco más elegantes y adultos. ■

## PREGUNTAS

1. ¿Qué factores han influido en que los precios sean más altos en Europa que en Estados Unidos de la mercancía Hilfiger? ¿Qué problemas podría encontrar Hilfiger por esta situación?
2. Al director general de Hilfiger le gustaría armonizar las colecciones europea y estadounidense, para lo cual desea vender los productos Hilfiger en el mercado de lujo de Estados Unidos. ¿Qué problemas podría enfrentar la empresa si lleva a cabo este plan? ¿Qué podría hacer para que esta estrategia tenga éxito?
3. Prepare una lista de marcas de ropa cuya popularidad y calidad o imagen se hayan sostenido o no a través del tiempo. ¿Por qué cambiaron o no? ¿Podría Hilfiger encontrar algunas claves de éxito en estas experiencias?
4. ¿Qué estrategias recomendaría usted para que las empresas de ropa fuera de Francia e Italia puedan superar las imágenes positivas de “hecho en Francia” y “hecho en Italia”? ¿Qué podría hacer Hilfiger?

## RESUMEN

- Aunque los principios para vender en el extranjero son los mismos que para vender en el mercado nacional, el empresario internacional debe enfrentar un ambiente menos familiar.
- Las estrategias de marketing internacional dependen de la orientación de la empresa, que puede ser hacia la producción, los clientes, estratégica y social.
- Las empresas deben decidir qué segmentos del mercado desean captar. Estos segmentos pueden incluir grupos diferentes o similares de distintos países. Una vez tomada esta determinación, las decisiones sobre producto, marca, promoción, fijación de precios y distribución deben ser compatibles con las necesidades de los mercados seleccionados.
- Un enfoque de marketing estandarizado implica uniformidad máxima en productos y programas en los países donde se realizan las ventas. Aunque este enfoque reduce al mínimo los gastos, la mayoría de las empresas hacen cambios para satisfacer las necesidades de los países y aumentar el volumen de ventas.
- Diversas condiciones legales, culturales y económicas pueden exigir la adaptación de los productos para captar la demanda extranjera, pero debe tomarse en consideración el costo de las adaptaciones, en relación con el potencial de ventas adicionales. Además de determinar cuándo deben modificar sus productos, las empresas también deben decidir cuántos y qué productos venderán en el extranjero.
- Las regulaciones gubernamentales pueden afectar directa o indirectamente los precios que las empresas cobran. La fijación de precios a nivel internacional se complica más debido a las fluctuaciones en el valor de las divisas, las diferencias en las preferencias por los productos, el aumento de precios en las exportaciones y las diferencias en las prácticas de establecimiento de precios fijos y variables.
- Para cada producto de cada país, una empresa debe determinar no sólo el presupuesto de promoción, sino también la combinación de las estrategias y promociones de empuje y tirón. La relación entre empuje y tirón debe depender del sistema de distribución, el costo y la disponibilidad de los medios, las actitudes de los consumidores y el precio del producto en comparación con los ingresos.
- Los principales problemas para estandarizar la publicidad en diferentes países son la traducción, la legalidad y las necesidades del mensaje.
- Las marcas globales son difíciles de establecer debido a diferencias de idioma, la expansión por medio de adquisiciones, las imágenes de cada nacionalidad y las leyes relativas a los nombres genéricos. No obstante, las marcas globales ayudan a formar una imagen global.
- Los canales de distribución varían mucho entre países. Las diferencias pueden afectar no sólo los costos relativos de operación, sino también la facilidad para realizar las ventas iniciales.
- Las empresas deben elegir con cuidado a los distribuidores, tanto con base en su capacidad como en su honradez. Al mismo tiempo, las empresas tienen que convencer a los distribuidores de que manejen sus productos y servicios.

- Aunque Internet ofrece nuevas oportunidades para vender a nivel internacional, el uso de Internet no implica que las empresas no deban desarrollar programas sólidos dentro de su mezcla de marketing.
- El análisis de brechas es una herramienta que ayuda a las empresas a determinar por qué no han alcanzado su potencial de mercado en ciertos países y a decidir qué parte de la mezcla de marketing deben resaltar.

## TÉRMINOS CLAVE

estrategia de costo más utilidad (p. 623)  
distribución (p. 633)  
análisis de brechas (p. 638)

genérico (p. 632)  
mercado gris (p. 625)  
estrategia de penetración (p. 623)

tirón (p. 627)  
empuje (p. 627)  
estrategia de aprovechamiento (p. 623)

## NOTAS FINALES

- 1 Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes: la información procede de Nanette Byrnes, "Avon: More than Cosmetic Changes", *Business Week*, 12 de marzo de 2007: 62; Jennie Rodriguez, "Direct Sales on the Rise", *Knight Ridder Tribune Business News*, 25 de febrero de 2007: 1; Barney Stokes, "Benchmark—Avon", *Marketing Week*, 6 de abril de 2006: 33; Jessica Kiddle, "Cosmetic Enhancement", *The Scotsman*, 22 de marzo de 2007: 22; "Avon Launches First Global Ad Campaign", *Marketing Week*, 8 de marzo de 2007: 10; Mei Fong, "Avon Calling, But China Opens Door Only a Crack", *Wall Street Journal*, 26 de febrero de 2007: B1; "Avon Celebrates New Breed of Sales Leaders", *Manila Times*, 13 de mayo de 2007: n.p.; Mitchell Edgar, "Avon Celebrates Women's Day at U.N. Summit", *Women's Wear Daily*, 9 de marzo de 2007: 8; Umesh Pandey, "Avon Looks to Asia for Inspiration", *Knight Ridder Tribune Business News*, 9 de junio de 2007: 1; informes anuales de Avon de 1995 a 2006; *Outlook* (revista mensual interna de Avon) de 1995 a 2002; y AVP-Q4 2004, Avon Products, Earning Conference Call, 1 de febrero de 2005.
- 2 Constantine S. Katsikeas, Saeed Damiee y Marios Theodosiou, "Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization", *Strategic Management Journal* 27 (2006): 867-90.
- 3 "The World's Wash Day", *Financial Times*, 29 de abril de 2002: 6.
- 4 Matt Moffett, "Learning to Adapt to a Tough Market, Chilean Firms Pry Open Door to Japan", *Wall Street Journal*, 7 de junio de 1994: A10.
- 5 "Avon Beauty Plans Greater Mass Market Penetration", *Businessline*, 22 de abril de 2003: 1.
- 6 Yue Yen Industrial (Holdings) Limited, "Welcome to Yue Yuen", en [www.yueyuen.com](http://www.yueyuen.com) (se ingresó a la página el 22 de junio de 2007).
- 7 Evan Pérez, "A Bit of America Rises Near Old-World Buenos Aires", *Wall Street Journal*, 16 enero de 2002: B1.
- 8 Betsy McKay, "Drinks for Developing Countries", *Wall Street Journal*, 27 de noviembre de 2001: B1+; McKay, "Coke's Heyer Finds Test in Latin America", *Wall Street Journal*, 15 de octubre de 2002: B4.
- 9 "Avon: Opportunity Knocks", *Brand Strategy*, 5 de abril de 2005: 20.
- 10 Manoj K. Agarwal, "Developing Global Segments and Forecasting Market Shares: A Simultaneous Approach Using Survey Data", *Journal of International Marketing* 11:4 (2003): 56.
- 11 Rebecca Rose, "Global Diversity Gets All Cosmetic", *Financial Times*, 10-11 de abril de 2004: W11.
- 12 Leslie T. Chang, "Nestlé Stumbles in China's Evolving Market", *Wall Street Journal*, 8 de diciembre de 2004: A10.
- 13 Allen L. Hammond y C. K. Prahalad, "Selling to the Poor", *Foreign Policy* (mayo-junio de 2004): 30-37.
- 14 Katsikeas y otros, "Strategy Fit".
- 15 "Music for the Masses", *Financial Times*, 14 de diciembre de 2004: 9.
- 16 Milo Geyelin y Jeffrey Ball, "How Rugged Is Your Car's Roof?", *Wall Street Journal*, 4 de marzo de 2000: B1.
- 17 Bernardo V. López, "Upshot", *BusinessWorld*, 18 de septiembre de 2003: 1.
- 18 Garrett Mehl, Heather Wipfli y Peter Winch, "Controlling Tobacco", *Harvard International Review* 27:1 (primavera de 2005): 54-58.
- 19 "Cause for Concern with Nestlé in the Spotlight Again over Its Advertising Tactics", *Marketing Week*, 11 de febrero de 1999: 28-31.
- 20 Andrew Ward, "Global Thirst for Bottled Water Attacked", *Financial Times*, 13 de febrero de 2006: 3, refiriéndose a datos del Earth Policy Institute.
- 21 Sarah Houlton, "Drugs for Neglected Diseases", *Pharmaceutical Executive* 23:8 (2003): 28.
- 22 Mehl y otros, "Controlling Tobacco".
- 23 Michael Finkel, "Bedlam in the Blood: Malaria", *National Geographic* (julio de 2007): 63.
- 24 Michael Waldholz, "Sparks Fly at AIDS Meeting over Breast-Feeding", *Wall Street Journal*, 12 de julio de 2000: B2; Jolene Skordis y Nicoli Natrass, "Paying to Waste Lives: The Affordability of Reducing Mother-to-Child Transmission of HIV in South Africa", *Journal of Health Economics* 21:3 (mayo de 2002): 405.
- 25 Andrew Jack, "Anti-Malaria Drug to Sell at Cost Price", *Financial Times*, 2 de marzo de 2007: 3.
- 26 Scott Miller, "EU's New Rules Will Shake Up Market for Bioengineered Food", *Wall Street Journal*, 16 de abril de 2004: A1.
- 27 Deborah Ball, Sarah Ellison, Janet Adamy y Geoffrey A. Fowler, "Recipes Without Borders?", *Wall Street Journal*, 18 de agosto de 2004: B1+.
- 28 Norihiko Shirouzu, "Tailoring World's Cars to U.S. Taste", *Wall Street Journal*, 15 de enero de 2001: B1.
- 29 Norihiko Shirouzu y Peter Wonacott, "People's Republic of Autos", *Wall Street Journal*, 18 de abril de 2005: B1+.
- 30 John Reed, Amy Yee y Joe Leahy, "India's Tata to Overtake Suzuki in Race for World's Cheapest Car", *Financial Times*, 4 de junio de 2007: 13.
- 31 David A. Griffith, Aruna Chandra y John K. Ryans, Jr., "Factors Influencing Advertising Message and Packaging", *Journal of International Marketing* 11:3 (2003): 30.
- 32 Keith Bradsher, "India Gains on China Among Multinationals", *International Herald Tribune*, 12-13 de junio de 2004: 13.
- 33 Niraj Dawar y Amitava Chattopadhyay, "The New Language of Emerging Markets", *Financial Times*, 11 de noviembre de 2000: sección Mastering Management, 6.



- 34 "The World's Wash Day", *Financial Times*: 6.
- 35 Arvind Sahay, "Finding the Right International Mix", *Financial Times*, 16 de noviembre de 1998: sección Mastering Marketing, 2-3.
- 36 Brandon Mitchener, "Inexpensive Levi's May Soon Be Easier to Find in Britain", *Wall Street Journal*, 6 de abril de 2001: A13.
- 37 Matthew B. Myers, "The Pricing of Export Products: Why Aren't Managers Satisfied with the Results?", *Journal of World Business* 32:3 (1997): 277-89.
- 38 Peter Rosenwald, "Surveying the Latin American Landscape", *Catalog Age* 18:2 (febrero de 2001): 67-69.
- 39 Dave Guilford, "GM Takes Hard Line on Gray Market", *Automotive News*, 22 de julio de 2002: 4.
- 40 Elin Dugan, "United States of America, Home of the Cheap and the Gray: A Comparison of Recent Court Decisions Affecting the U.S. and European Gray Markets", *The George Washington International Law Review* 33:2 (2001): 397-418.
- 41 Ana Campoy, "Think Locally", *Wall Street Journal*, 27 de septiembre de 2004: R8.
- 42 C. Gopinath, "Fixed Price and Bargaining", *Businessline*, 15 de julio de 2002: 1.
- 43 Claude Cellich, "FAQ... About Business Negotiations on the Internet", *International Trade Forum* 1 (2001): 10-11.
- 44 Rasul Bailay, "A Hindu Festival Attracts the Faithful and U.S. Marketers", *Wall Street Journal*, 12 de febrero de 2001: A18.
- 45 David Pilling, "Direct Promotion of Brands Gives Power to the Patients", *Financial Times*, 30 de abril de 2001: iii; Sarah Ellison, "Viagra Europe Ads to Focus on Symptoms", *Financial Times*, 22 de marzo de 2000: B10.
- 46 Miho Inada, "Mac and PC's Overseas Adventures", *Wall Street Journal*, 1 de marzo de 2007: B1.
- 47 Eleftheria Parpis, "Say What?", *Adweek*, 6 de agosto de 2001: 16.
- 48 Charles Goldsmith, "Dubbing in Product Plugs", *Wall Street Journal*, 6 de diciembre de 2004: B1+.
- 49 Rick Wartzman, "Read Their Lips", *Wall Street Journal*, 3 de junio de 1999: A1.
- 50 Geoffrey A. Fowler, "China Cracks Down on Commercials", *Wall Street Journal*, 19 de febrero de 2004: B7A.
- 51 Gordon Fairclough y Geoffrey A. Fowler, "Pigs Get Ax in China TV Ads, in Nod to Muslims", *Wall Street Journal*, 25 de enero de 2007: A1+.
- 52 Sally D. Goll, "New Zealand Bans Reebok, Other Ads It Deems Politically Incorrect for TV", *Wall Street Journal*, 25 de julio de 1995: A12.
- 53 Deborah Ball, "Women in Italy Like to Clean but Shun the Quick and Easy", *Wall Street Journal*, 25 de abril de 2006: A1+.
- 54 Andrew Ward, "Home Improvements Abroad", *Financial Times*, 6 de abril de 2006: 8.
- 55 Sarah Ellison, "Sex-Themed Ads Often Don't Travel Well", *Wall Street Journal*, 31 de marzo de 2000: B7.
- 56 Tulin Erdem, Joffre Swait y Ana Valenzuela, "Brands as Signals: A Cross-Country Validation Study", *Journal of Marketing* 70:1 (2006): 34; Desmond Lam, "Cultural Influence on Proneness to Brand Loyalty", *Journal of International Consumer Marketing* 19:3 (2006): 7.
- 57 "Top 100 Brands Scoreboard 2006", *Business Week Online* (2000-2007), en <http://bwnt.businessweek.com/brand/2006> (se ingresó a la página el 2 de noviembre de 2007).
- 58 "Embarrassed GM to Rename Car with Risqué Overtones", *Yahoo News Canada*, 22 de octubre de 2003.
- 59 Robert Frank, "Big Boy's Adventures in Thailand", *Wall Street Journal*, 12 de abril de 2000: B1; Julie Bennett, "Product Pitfalls Proliferate in a Global Cultural Maze", *Wall Street Journal*, 14 de mayo de 2001: B11.
- 60 Mure Dickie, "Google Becomes Gu Ge in China", *Financial Times*, 13 de abril de 2006: 19.
- 61 Lee Simmons y Robert M. Schindler, "Cultural Superstitions and the Price Endings Used in Chinese Advertising", *Journal of International Marketing* 11:2 (2003): 101.
- 62 Miriam Jordan, "Sara Lee Wants to Percolate Through All of Brazil", *Wall Street Journal*, 8 de mayo de 2002: A14+.
- 63 Isabelle Schuiling y Jean-Noël Kapferer, "Executive Insights: Real Differences Between Local and International Brands: Strategic Implications for International Marketers", *Journal of International Marketing* 12:4 (2004): 197.
- 64 Philip Kotler y David Gertner, "Country as Brand, Product, and Beyond: Place Marketing and Brand Management", *Journal of Brand Management* 9:4/5 (2002): 249-61; Keith Dinnie, "National Image and Competitive Advantage: The Theory and Practice of Country-of-Origin Effect", *Journal of Brand Management* 9:4/5 (2002): 396-98.
- 65 Gideon Rachman, "Christmas Survey: The Brand's the Thing", *The Economist*, 18 de diciembre de 1999: 97-99.
- 66 Seah Park, "LG's Kitchen Makeover", *Wall Street Journal*, 22 de septiembre de 2004: A19.
- 67 Saeed Samiee, Terrence A. Shimp y Subash Sharma, "Brand Origin Recognition Accuracy: Its Antecedents and Consumers' Cognitive Limitations", *Journal of International Business Studies* 36 (2005): 379-97.
- 68 Tara Parker-Pope, "Minty Python and Cream Victoria? Ice Creams Leave Some Groaning", *Wall Street Journal*, 3 de julio de 1996: B1.
- 69 Janet Adamy, "Starbucks, Ethiopia Agree on Licensing", *Wall Street Journal*, 21 de junio de 2007: B6.
- 70 "Opportunities in Sub-Culture", *Businessline*, 12 de febrero de 2004: 1.
- 71 Oliver Burgel y Gordon C. Murray, "The International Market Entry Choices of Start-Up Companies in High-Technology", *Journal of International Marketing* 8:2 (2000): 33-62.
- 72 Gary F. Keller y Creig R. Kronstedt, "Connecting Confucianism, Communism, and the Chinese Culture of Commerce", *The Journal of Language for International Business* 16:1 (2005): 60-75.
- 73 S. Tamer Cavusgil, Seyda Deligonul y Chun Zhang, "Curbing Foreign Distributor Opportunism: An Examination of Trust, Contracts, and the Legal Environment in International Channel Relationships", *Journal of International Marketing* 12:2 (2004).
- 74 Gary C. Anders y Danila A. Usachev, "Strategic Elements of Eastman Kodak's Successful Market Entry in Russia", *Thunderbird International Business Review* 45:2 (2003): 171.
- 75 James T. Areddy, "Solving China's Logistics Riddle", *Wall Street Journal*, 15 de octubre de 2003: A18+.
- 76 Marko Grunhagen, Stephen J. Grove y James W. Gentry, "The Dynamics of Store Hour Changes and Consumption Behavior: Results of a Longitudinal Study of Consumer Attitudes Toward Saturday Shopping in Germany", *European Journal of Marketing* 37:11/12 (2003): 1801-19.
- 77 Rita Marcella y Sylvie Davies, "The Use of Customer Language in International Marketing Communication in the Scottish Food and Drink Industry", *European Journal of Marketing* 38:11/12 (2004): 1382.
- 78 *New Zealand Business* 18:11 (2004): 21-27.
- 79 Anil K. Gupta y Vijay Govindarajan, "The Rising Cost of Waiting", *CIO* 13:19 (2000): 54.
- 80 Moen Øystein, Iver Endresen y Morten Gavlen, "Executive Insights: Use of the Internet in International Marketing: A Case Study of Small Computer Software Firms", *Journal of International Marketing* 11:4 (2003).
- 81 J. A. Weber, "Comparing Growth Opportunities in the International Marketplace", *Management International Review* 1 (1979): 47-54; Van R. Wood, John R. Darling y Mark Siders, "Consumer Desire to Buy and Use Products in International Markets: How to Capture It, How to Sustain It", *International Marketing Review* 16:3 (1999): 231-42.

- 82 "Chocolate Makers in Switzerland Try to Melt Resistance", *Wall Street Journal*, 5 de enero de 1981: 14; William Hall, "Swiss Chocolate Groups Aim to Keep Outlook Sweet", *Financial Times*, 11-12 de abril de 1998: 23; William Hall, "Wraps Come Off Chocolate's Best-Kept Secret", *Financial Times*, 5 de junio de 1998: 20; Stephanie Thompson, "Chocolate Gets Boost", *Advertising Age*, 29 de julio de 2002: 12.
- 83 Haig Simonian, "Nestlé Enriches Its Choc Value", *Financial Times*, 24 de marzo de 2006: 9.
- 84 Allen L. Hammond y C. K. Prahalad, "Selling to the Poor", *Foreign Policy* (mayo-junio de 2004): 30-37.
- 85 Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes: "Tommy Hilfiger: 2006 Company Profile Edition Just-Style" (agosto de 2006); "Business & Company Resource Center: Tommy Hilfiger", en [http://iiiprxy.library.miami.edu:2309/servlet/BCRC?locID=Miami\\_richter&srchtp=cmp&c](http://iiiprxy.library.miami.edu:2309/servlet/BCRC?locID=Miami_richter&srchtp=cmp&c) (se ingresó a la página el 24 de junio de 2007); Teri Agins, "Costume Change", *Wall Street Journal*, 2 de febrero de 2007: A1+; Samantha Conti, "Hilfiger Signs French Soccer Star", *DNR*, 11 de diciembre de 2006: 12; Miles Socha, "Tommy Takes Paris", *DNR*, 23 de octubre de 2006: 26; Socha, "Tommy's Latest Take", *WWD*, 20 de octubre de 2006: 1; Socha, *WWD*, "Lagerfeld Supports Hilfiger Decision", *WWD*, 25 de julio de 2006: 5; Julie Naughton, "Hilfiger and Lauder Aim for Perfect 10", *WWD*, 23 de junio de 2006: 4; Lisa Lockwood, "CEO Says Tommy to Now Trade Up", *WWD*, 11 de mayo de 2006: 3; *Tommy Hilfiger 2004 Annual Report*; Krysten Crawford, "The Big Opportunity", *Business* 2.0 7:2 (2006): 94.

# 17

capítulo diecisiete

## Manufactura global y administración de la cadena de suministro

### Objetivos

- Describir las diferentes dimensiones de la estrategia de manufactura global
- Examinar los elementos de la administración de la cadena de suministro global
- Mostrar cómo la calidad afecta la cadena de suministro global
- Ilustrar cómo funcionan las redes de proveedores
- Explicar cómo la administración de inventarios es una dimensión clave de la cadena de suministro global
- Presentar diferentes alternativas para transportar productos de los proveedores a los clientes a lo largo de la cadena de suministro

*La mezcla correcta  
hace buen cemento.*

—Proverbio inglés



# CASO: La cadena de suministro global de Samsonite

## LA HISTORIA DE SAMSONITE

Samsonite Corporation es una empresa estadounidense que fabrica y distribuye equipaje en todo el mundo.<sup>1</sup> La empresa fue fundada en 1910 en Denver, Colorado, y tardó muchos años en convertirse en una empresa global. En 1963, Samsonite estableció su primera operación europea en Holanda y posteriormente, en 1965, inició la producción en Bélgica. Poco tiempo después, construyó una fábrica en México bajo el régimen de empresa conjunta para dar servicio al creciente, pero excesivamente protegido, mercado mexicano. Para finales de 1960, Samsonite también manufacturaba equipaje en España y Japón. Además de sus operaciones manufactureras, Samsonite vendía equipaje en todo el mundo a través de diversos distribuidores.

En la década de 1970, el negocio comenzó a despegar en Europa. En 1974, Samsonite desarrolló su primer producto verdaderamente europeo, denominado Prestige Attaché, y el negocio comenzó a expandirse en Italia, país que se convirtió en el

como un mercado que prefería el rígido. En la misma década, Samsonite abrió una nueva fábrica en Francia para fabricar el Prestige Attaché y otros productos esenciales.

Con la caída de la Cortina de Hierro a principios de la década de 1990, Samsonite adquirió una empresa húngara fabricante de equipaje y comenzó a expandirse a través de Europa Oriental. Durante este mismo periodo, Samsonite estableció varias empresas conjuntas en Asia, incluso en China, para extender su alcance en esa región.

## ESTRATEGIAS PARA LA DÉCADA DE 1990

### La iniciativa de calidad

Para establecer productos de alta calidad, Samsonite emprendió dos programas diferentes. El primero fue un programa interno en el que Samsonite efectuaba pruebas de impacto, caída, rodamiento y manejo para determinar si los productos eran suficientemente fuertes y de la calidad requerida por los clientes.

**MAPA 17.1 Dónde opera Samsonite en Europa**



**Los productos que Samsonite vende en Europa se fabrican en instalaciones de producción localizadas en Europa. Seis de estas fábricas son propiedad de la empresa y una es una empresa conjunta. Para atender el mercado europeo, la empresa también mantiene subsidiarias y tiendas minoristas y negocia con distribuidores y agentes.**

rival de Alemania como el mercado más grande de Samsonite en Europa. Aunque el mercado estadounidense comenzó a preferir el equipaje blando en la década de 1980, el europeo aún demandaba equipaje rígido, así que Samsonite desarrolló una nueva maleta rígida para Europa, denominada Oyster (Ostra). Entonces, el equipaje blando comenzó a adquirir mayor importancia, aunque el mercado de Europa todavía era considerado

El segundo programa consistía en dos pruebas independientes y distintas de aseguramiento de la calidad.

- La certificación ISO 9002 europea.
- La marca GS, es el sello de la prueba de productos más importante realizada por una compañía independiente y regulada por el gobierno de Alemania.

La marca GS, *Gepriefte Sicherheit* (que se traduce como “seguridad comprobada”), está diseñada para ayudar a las empresas a cumplir con las leyes europeas de responsabilidad civil de los productos, así como con otras áreas de calidad y seguridad. Para mejorar la calidad, Samsonite introdujo maquinaria CAD-CAM de vanguardia en sus fábricas. Samsonite también introdujo una técnica de manufactura en la que equipos autónomos de aproximadamente una docena de empleados ensamblan un producto de principio a fin.

Como se observa en el mapa 17.1, Samsonite tiene tres instalaciones de producción de propiedad de la empresa y dos sedes de oficinas generales en Europa. Además, tiene subsidiarias, empresas conjuntas, franquicias minoristas, distribuidores y agentes establecidos para dar servicio al mercado europeo. Aunque Samsonite atendió inicialmente a los mercados europeos por medio de exportaciones, los costos de transporte eran altos y la demanda de equipaje se disparó en Europa, por lo que Samsonite decidió iniciar la producción en Bélgica en 1965.

## DESCENTRALIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Durante los primeros años, Samsonite tenía una cadena de suministro descentralizada, como se ilustra en la figura 17.1, por la cual operaba a través de diferentes niveles de venta al mayoreo antes de que el producto llegara finalmente a los minoristas.

Conforme crecía el negocio de Samsonite, la gerencia decidió centralizar su cadena de suministro para que los productos fueran fabricados y enviados a un almacén europeo central, que abastecía directamente a los minoristas según lo solicitaran (véase la figura 17.2). Esta estructura centralizada se estableció para eliminar la necesidad de dependencia de los mayoristas.

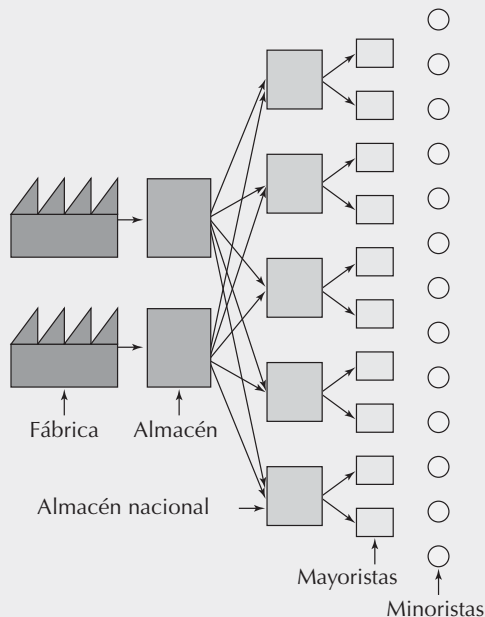
Samsonite debía ocuparse de transportar los productos manufacturados al almacén, almacenarlos y enviarlos a los minoristas de los distintos mercados europeos. Samsonite invirtió considerablemente en tecnología de la información para enlazar a los minoristas con el almacén y así administrar su sistema de distribución europeo con mayor eficacia. Los minoristas colocaban un pedido con un vendedor o en la oficina local de Samsonite de su zona, y el pedido se transmitía a la bodega y a la empresa de envíos por módem.

Con el cambio de siglo, el mercado de ventas al menudeo en Europa comenzó a cambiar, por lo que Samsonite respondió abriendo franquicias de ventas al menudeo en octubre de 2002, comenzando en Amberes y expandiéndose a otras regiones. Como lo expresó el vicepresidente de marketing y ventas: “Estamos previendo un cambio en el mercado, en el que el canal tradicional de venta de equipaje ya no estará a la vanguardia y surgirá una nueva y amplia oportunidad de ventas al menudeo”.

**FIGURA 17.1**  
La cadena de suministro europea de Samsonite (I): descentralizada, 1965-1974

Durante aproximadamente una década después de haber llegado por primera vez al mercado de Europa, Samsonite enviaba productos de las fábricas a los almacenes de fábrica y después a almacenes nacionales. Desde ahí, los productos se enviaban a los mayoristas y, por fin, a los minoristas. Huelga decir que el sistema era engorroso y prolongaba el proceso requerido para que los productos llegaran de la fábrica al minorista e incrementaba el costo a cada paso del camino.

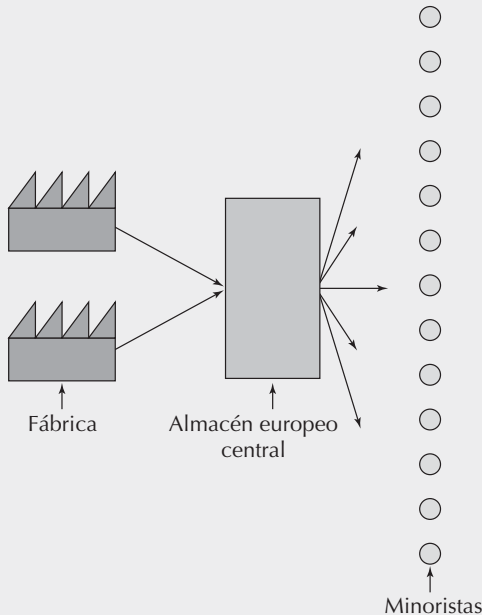
Fuente: F. De Beule y D. Van Den Bulcke, “The International Supply Chain Management of Samsonite Europe”, documento de análisis número 1998/E/34 (Centro de Administración y Desarrollo Internacional, Universidad de Amberes, 1998), p. 13.



### FIGURA 17.2 La cadena de suministro europea de Samsonite (II): centralizada, de 1975 a mediados de la década de 1980

A mediados de la década de 1970, Samsonite decidió agilizar la cadena de suministro engorrosa que se ilustra en la figura 17.1. Durante la siguiente década más o menos, la empresa envió los productos de las fábricas a un almacén europeo central, que a su vez los enviaba, bajo pedido, a los minoristas localizados en el continente.

Fuente: F. De Beule y D. Van Den Bulcke, "The International Supply Chain Management of Samsonite Europe", documento de análisis número 1998/E/34 (Centro de Administración y Desarrollo Internacional, Universidad de Amberes, 1998), p. 14.



#### Investigación y desarrollo e innovación de productos

Como se mencionó anteriormente, Samsonite vendía dos tipos básicos de maletas: rígidas y blandas. Inicialmente, la mayor parte de la investigación y desarrollo (I+D) se realizaba en Estados Unidos, pero la necesidad de desarrollar productos para el mercado europeo condujo a la empresa a establecer instalaciones de I+D en Europa. Samsonite hizo una fuerte inversión en este ramo y en la manufactura de maquinaria especializada con el fin de sostener una ventaja competitiva. Para facilitar el transporte y el almacenamiento de maletas, Samsonite localizó sus instalaciones de producción cerca del almacén centralizado.

El equipaje blando es menos complejo tecnológicamente, y Samsonite compró Oda, la empresa belga de equipajes blandos, para ingresar a ese mercado. Después, licenció su tecnología a otras empresas europeas. Para mediados de la década de 1990, 48 por ciento de las ventas de Samsonite correspondían al equipaje rígido, 22 por ciento al equipaje blando y 30 por ciento a maletines y bolsas de viaje, algunos de los cuales eran rígidos y otros blandos. Sin embargo, para el ejercicio fiscal de 2000, el equipaje blando constituía 51 por ciento de las ventas europeas. En 2001 y 2002, el porcentaje de las ventas de equipaje blando siguió aumentando y disminuyeron las ventas de equipaje rígido.

#### Outsourcing

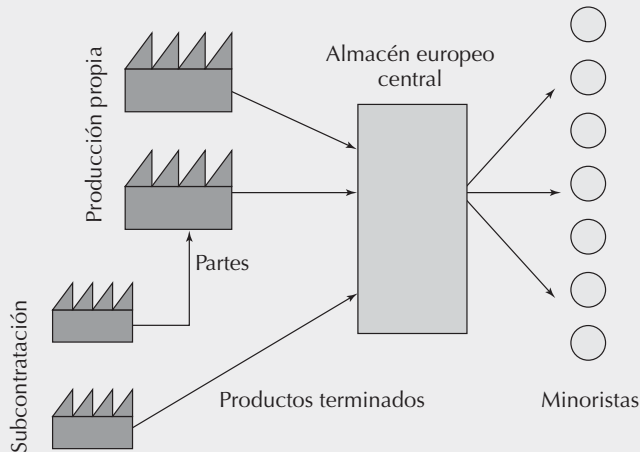
Conforme Samsonite se expandía por todo el mundo, seguía manufacturando sus propios productos y otorgando licencia de producción a otros fabricantes. Después, Samsonite celebró acuerdos con subcontratistas de Asia y Europa Oriental. En Europa, los subcontratistas proporcionan productos finales, así como los subensambles que se usan en las fábricas de Samsonite. La tendencia a subcontratar cada vez más su producción ha ido en aumento constante. En 2007, Samsonite había cerrado varias de sus plantas en Europa y reducido la fabricación interna de equipaje blando del 23 por ciento en 2004 a sólo 10 por ciento en 2007. Aunque todavía produce



### FIGURA 17.3 La cadena de suministro europea de Samsonite (III): globalizada, de 1996 al presente

Conforme Samsonite expandía su producción en Europa, pronto se vio obligada a establecer acuerdos con subcontratistas (que proporcionaban tanto productos finales como subunidades). Como la empresa tenía que coordinar ahora los bienes y partes subcontratados externamente, además de la producción de sus propias fábricas, reconfiguró su cadena de suministro una vez más: en la actualidad, todos los productos y partes, ya sean producidos por la empresa o por fabricantes externos, van a un almacén europeo central, y de ahí, se envían directamente a los minoristas.

Fuente: F. De Beule y D. Van Den Bulcke, "The International Supply Chain Management of Samsonite Europe", documento de análisis número 1998/E/34 (Centro de Administración y Desarrollo Internacional, Universidad de Amberes, 1998), p. 21.



internamente la mayor parte del equipaje rígido, la empresa ahora subcontrata 90 por ciento de la producción de equipaje blando a terceros fabricantes para consolidar sus capacidades de manufactura y lograr ahorros en costos. La figura 17.3 ilustra la coordinación de las partes subcontratadas externamente y los productos terminados, junto con su propia producción.

Samsonite es un buen ejemplo de los retos que una empresa enfrenta para determinar la mejor manera de administrar la cadena de suministro desde el proveedor hasta el consumidor. Cuanto mayor sea el alcance geográfico de la empresa, tanto más difícil se volverá la administración de la cadena de suministro.



## Introducción

El caso introductorio ilustra diversas dimensiones de las redes de la cadena de suministro que enlazan a los proveedores con los fabricantes y clientes. El objetivo de este capítulo es examinar estas redes y la forma en que una empresa puede manejar los enlaces con mayor eficacia para llegar a los clientes. Como muestra la figura 17.4, la manufactura global y la administración de la cadena de suministro son importantes en las estrategias de negocios internacionales de las empresas. La mayoría de las empresas coinciden en que la administración eficaz de la cadena de suministro es una de las herramientas más importantes para reducir los costos y aumentar los ingresos.<sup>2</sup>

En el análisis de la administración de la cadena de suministro, abarcaremos los siguientes temas principales: *estrategia eficaz de manufactura global, función de la tecnología de la información en la administración de cadena de suministro global, calidad, redes de proveedores y administración de inventarios*, incluida la importancia de las redes de transporte eficaces.

Es importante destacar que la administración eficaz de la cadena de suministro es importante tanto para los servicios como para la fabricación. El caso introductorio sobre el fabricante de equipaje Samsonite detalla los acontecimientos en la estrategia de la cadena de suministro de una empresa manufacturera tradicional. Sin embargo, el caso final, que trata de ePLDT Ventus, un especialista en *outsourcing* internacional de procesos de negocios, mostramos lo crucial que es para las empresas de servicios analizar sus estrategias de la cadena de suministro para competir eficazmente a escala internacional. Incluso en la sección



**FIGURA 17.4 Factores que influyen en la administración de la cadena de suministro**

Independientemente de las estrategias particulares de una empresa para realizar operaciones internacionales, su capacidad para administrar tanto la producción global como su cadena de suministro global es crucial para el éxito.



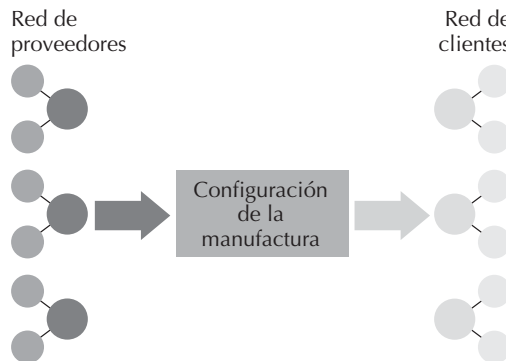
del capítulo sobre la estrategia de manufactura global, los mismos conceptos aplican a una estrategia eficaz de servicios globales: reducción de costos, fiabilidad, calidad, innovación, flexibilidad y localización de los servicios.

**¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO?**

La **cadena de suministro** de una empresa abarca la coordinación de materiales, información y fondos desde el proveedor inicial de materias primas hasta el cliente final.<sup>3</sup> Es la administración del proceso de valor agregado desde el proveedor de los proveedores hasta el cliente de los clientes.<sup>4</sup> En este capítulo utilizaremos el término “administración de la cadena de suministro” en su más amplia definición, abarcando todo desde las relaciones con los proveedores hasta hacer llegar el producto al consumidor final, con la logística como un aspecto importante de la administración de la cadena de suministro.

La figura 17.5 ilustra el concepto de una cadena de suministro global. Los proveedores pueden ser parte de la estructura organizacional del fabricante, como sería el caso de una empresa integrada verticalmente, o pueden ser independientes de la empresa. Los provee-

Cadena de suministro: la coordinación de materiales, información y fondos desde el proveedor inicial de materias primas hasta el cliente final.



**FIGURA 17.5 La cadena de suministro global**

En cada paso del proceso que transforma las materias primas en productos terminados que se ofrecen a los consumidores, la cadena de suministro global de una empresa mantiene conexiones entre la *red de proveedores* (sus proveedores y los proveedores de sus proveedores) con la *red de clientes* (sus clientes y los clientes de sus clientes).

dores directos también tienen sus redes. En un contexto global, los proveedores se pueden localizar en el país donde se lleva a cabo la manufactura o el ensamblaje o pueden estar en un país y enviar los materiales al país de manufactura o ensamblaje. La producción de los proveedores se envía directamente a la fábrica o a un lugar de almacenamiento intermedio. La producción del proceso de manufactura se envía directamente a los clientes o a una red de almacenes, como en el caso de Samsonite. La producción se puede vender directamente al consumidor final o a un distribuidor, mayorista o minorista, quien después vende los productos al consumidor final. Al igual que en el caso de la red de proveedores, la producción se puede vender nacional o internacionalmente.

Un aspecto importante de la cadena de suministro es la **logística**, denominada en ocasiones **administración de materiales**. La administración de materiales es la logística interna, o el movimiento y administración de materiales y productos desde la compra a la producción para satisfacer las exigencias del consumidor.<sup>5</sup> La diferencia entre la administración de la cadena de suministro y la logística es de grado. La logística se centra mucho más en el transporte y almacenamiento de materiales y productos finales, en tanto que la administración de la cadena de suministro abarca más e incluye el manejo de las relaciones entre proveedores y clientes. Sin embargo, las empresas a menudo tienen su propia interpretación de lo que es la administración de la cadena de suministro y lo que es la logística.

Las EMN que han sobresalido en su capacidad para administrar las redes de la cadena de suministro proceden de todo el mundo, entre otras, Apple en Estados Unidos, Tesco en el Reino Unido, Samsung en Corea, Nokia en Finlandia, Toyota en Japón y AstraZeneca en Suecia.<sup>6</sup> Las empresas que estudiaremos en este capítulo forman parte de la red global que conecta a diseñadores, proveedores, subcontratistas, fabricantes y clientes. La red de la cadena de suministro es bastante amplia y la coordinación de la red se lleva a cabo por medio de interacciones entre las empresas de la red.<sup>7</sup>

## Estrategias de manufactura global

En el caso introductorio, Samsonite exportaba inicialmente a Europa, pero, a la larga, estableció instalaciones manufactureras en varios países europeos. Señalamos que Samsonite invirtió en Europa debido a las *ventajas específicas de localización* (sobre todo, mucha demanda) y decidió ingresar al mercado por medio de la inversión extranjera directa para aprovechar los *activos específicos de la empresa* (en especial, una excelente línea de productos y un proceso de manufactura sólido). Finalmente, destacamos la decisión estratégica de Samsonite de internalizar esas ventajas en lugar de venderlas a un fabricante externo.<sup>8</sup> Por tanto, aunque Samsonite celebró algunos contratos de licencia y subcontrató parte de la manufactura, la mayor parte de su producción, especialmente la de su equipaje rígido de lujo, se mantuvo bajo el control de la propia empresa.

Aunque Samsonite llevó a cabo gran parte de su propia manufactura, con el tiempo también subcontrató, o se abasteció externamente de la manufactura de otras empresas. Nike, por ejemplo, no es propietaria de ninguna instalación de manufactura, pero subcontrata la manufactura de otras empresas. Por tanto, Nike es básicamente una empresa de diseño y marketing. Mattel no tiene instalaciones de manufactura propias en China para manufacturar muñecas Barbie, pero subcontrata la manufactura a una empresa con sede en Hong Kong que tiene inversiones en China. Algunos de los juguetes de las cajitas felices de McDonald's o de los paquetes de Burger King también están subcontratados a un fabricante de Hong Kong que produce los juguetes en China.

### CUATRO FACTORES FUNDAMENTALES EN LA ESTRATEGIA DE MANUFACTURA

El éxito de una estrategia de manufactura global depende de cuatro factores fundamentales: *compatibilidad, configuración, coordinación y control*.<sup>9</sup>

**Compatibilidad** La compatibilidad en este contexto es el grado de congruencia entre la decisión de inversión extranjera y la estrategia competitiva de la empresa. La manufactura

Logística (denominada también administración de materiales): la parte del proceso de la cadena de suministro que planea, implementa y controla el flujo y el almacenamiento eficiente y eficaz de bienes, servicios e información relacionada desde el lugar de origen hasta el lugar de consumo con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes.



Compatibilidad: el grado de congruencia entre las decisiones de IED y la estrategia competitiva de una empresa.

directa, por ejemplo, convenía en el caso de Samsonite, pero no en el de Nike. Las siguientes son algunas estrategias empresariales que los gerentes deben tomar en cuenta:

- **Eficiencia/costos:** reducción de los costos de manufactura.
- **Fiabilidad:** grado de confianza en los productos de una empresa, su entrega y promesas de precios.
- **Calidad:** confiabilidad de desempeño, calidad del servicio, velocidad de entrega y calidad del mantenimiento de los productos.
- **Innovación:** capacidad para desarrollar nuevos productos e ideas.
- **Flexibilidad:** capacidad del proceso de producción para fabricar diferentes tipos de productos y ajustar el volumen de la producción.<sup>10</sup>

**Estrategias de eficiencia/costos** Las *estrategias de minimización de costos* y la orientación hacia las eficiencias globales obligan a las EMN a establecer economías de escala en la manufactura, produciendo con frecuencia en áreas con mano de obra barata. Ésta es una de las razones principales por las que muchas EMN establecieron instalaciones de manufactura en Asia, México y Europa Oriental.

**MANUFACTURA EN EL EXTRANJERO** Este tipo de inversión extranjera directa se conoce como **manufactura en el extranjero**, pero evidentemente cualquier tipo de fabricación que se lleva a cabo fuera del país de origen de la empresa se realiza “en el extranjero”. La manufactura en el extranjero aumentó abruptamente en las décadas de 1960 y 1970 en la industria electrónica, ya que infinidad de empresas establecieron instalaciones de producción en el Lejano Oriente, sobre todo en Taiwán y Singapur. Esas plazas eran atractivas debido a los costos bajos de la mano de obra, la disponibilidad de materiales y componentes baratos, y la proximidad a los mercados. Incluso el mercado de zapatos deportivos dejó Estados Unidos para establecerse en Taiwán y Corea.

Sin embargo, conforme los salarios aumentaron en Corea, la manufactura comenzó a desplazarse a otros países de bajo costo, como China, Indonesia, Malasia, Tailandia y Vietnam. En particular, China se ha convertido en el centro principal de la manufactura e incluso ha sido llamada “la fábrica del mundo” por el Wall Street Journal. Aunque no existe información confiable sobre los salarios por hora que se pagan en promedio en el país, los datos recopilados por la Oficina de Estadísticas del Trabajo de Estados Unidos permiten suponer una cantidad aproximada de 67 centavos de dólar por hora, y esta cifra incluye tanto la tarifa salarial como las aportaciones del empleador por prestaciones y seguro. Esta tarifa contrasta marcadamente con el promedio de 23.65 dólares que ganan los trabajadores de las fábricas en Estados Unidos e incluso con los 2.63 dólares que ganan los trabajadores de México y los 4.54 dólares que los obreros ganan en Polonia.<sup>11</sup>



### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 11, explicamos **valor** como el principio subyacente de la *estrategia*, y lo definimos como “la medida de la capacidad de una empresa para vender lo que produce en más del costo en el que incurrió para fabricarlo”. Aquí refinamos un poco más el análisis de *estrategia* y enumeramos los factores que contribuyen a una estrategia exitosa, pero nos apresuramos a reiterar nuestra definición de **estrategia** como “los esfuerzos de los gerentes para crear y fortalecer la posición competitiva de la empresa dentro de su industria mediante la creación de valor”.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al analizar el proceso de “Creación de valor” en el capítulo 11, explicamos que una empresa que aspira a una posición de “Liderazgo en costos bajos” se esfuerza por ser el productor de bajo costo en una industria en un nivel de calidad determinado. Esta **estrategia**, observamos, implica que la firma debe adoptar una de las dos tácticas, y las dos deben ser compatibles con la estructura de la **cadena de valor**:

(1) obtener utilidades mayores que las de los rivales de la industria mediante la venta de productos a los precios *promedio* de la industria, o (2) captar *participación de mercado* vendiendo productos a precios *por debajo* del promedio de la industria.

Trabajadoras de empresas maquiladoras cosen sostenes en México. La fabricación en el extranjero de los productos de empresas estadounidenses ayuda a reducir los costos por contratar trabajadores de bajo costo en los países en vías de desarrollo.

Manufactura en el extranjero: cualquier inversión que tenga lugar en un país distinto al país de origen de la empresa.



La producción de China es tan grande y amplia que ejerce una presión deflacionaria en todo el mundo sobre productos como textiles, televisores, muebles, partes para automóvil y teléfonos móviles. China es ahora la cuarta base industrial más grande del mundo, después de Estados Unidos, Japón y Alemania. Muchas EMN establecieron operaciones en China en la década de 1980 para aprovechar la gran población y la demanda creciente de China.

Como indicamos en el caso introductorio, Samsonite figura entre las empresas que han descubierto que es más rentable fabricar productos en China, y no sólo para el mercado chino, sino también para exportación al resto del mundo. Mientras tanto, la empresa holandesa Philips Electronics produce algunos de sus productos exclusivamente en China y planea convertir a China en su base de suministro global, desde la cual exportará sus productos a todo el mundo.<sup>12</sup> Otras empresas, como las estadounidenses Hewlett-Packard, Microsoft y Motorola, han ido más allá de simplemente subcontratar la manufactura en China y han establecido centros de investigación y desarrollo en el país. Incluso, IBM y General Motors están usando a China como centro global de las operaciones de compras de sus empresas.<sup>13</sup>

Sin embargo, al emplear una estrategia de minimización de costos, muchas empresas pasan por alto elementos importantes (como las distancias de los envíos, inventario extra, riesgos políticos y de seguridad y la disponibilidad de trabajadores calificados y educados), que los hacen subestimar los costos de subcontratar la producción en países de salarios bajos. En otras palabras, cuando se toma la decisión de abastecerse en el exterior, las empresas deben tomar en consideración el costo total de implementación de la estrategia, en lugar de sólo considerar el costo de adquisición.

Análisis de costo total: evaluación a fondo del costo total de una transacción que toma en cuenta los costos de adquisición, propiedad y eliminación.

**ANÁLISIS DE COSTO TOTAL** Un *análisis de costo total* toma en cuenta los costos de propiedad, como almacenar y transportar inventario, y de eliminación. En algunos casos, la mano de obra representa un porcentaje tan pequeño de los costos totales que emplear mano de obra barata en el extranjero no ahorra dinero en realidad a la empresa. Por ejemplo, Nike decidió emplear un contratista pequeño en San Francisco para producir algunos de sus productos hechos sobre pedido, a pesar de las tarifas de 15 dólares por hora que son veinte veces las que cobran los contratistas de China. Nike determinó que los costos de mano de obra constituían una pequeña parte del costo total y que los gastos generales, como la administración del flujo de bienes desde el otro lado del mundo y el riesgo de que los inventarios se agotaran o acumularan, eran consideraciones mucho más importantes.<sup>14</sup>

Sin embargo, en el caso que cierra este capítulo, explicamos por qué empresas como Ventus, un proveedor de procesos empresariales, cuyos costos se deben casi por completo a la mano de obra, tiene probabilidades de ser una opción muy atractiva para muchas empresas. Recuerde, no obstante, que los altos índices de rotación y los elevados costos de capacitación con frecuencia afectan las operaciones en las zonas de salarios bajos y, de hecho, pueden invalidar todo potencial de ahorros en los costos.<sup>15</sup>



**Estrategias de fiabilidad** Muchos otros factores, además del costo, deben tomarse también en consideración. La creciente demanda de *fiabilidad* y entregas rápidas por parte de los clientes ha hecho que empresas como Dell localicen plantas más cerca de los clientes, en lugar de hacerlo en zonas de salarios bajos. Conforme se alarga la cadena de suministro, surgen riesgos de no poder hacer llegar los componentes o los productos terminados al mercado a tiempo. Por tanto, acortar la distancia en la cadena de suministro puede mejorar la fiabilidad.

**Estrategias de innovación y calidad** Muchas empresas también están respondiendo a la importancia de la *innovación* y *calidad*. Cuando las empresas invierten en el exterior para aprovechar la mano de obra barata, no les interesa mucho la innovación. Sin embargo, a medida que cada vez más empresas establecen centros de investigación y desarrollo en el extranjero, podrán ir más allá de la manufactura barata.

Sin embargo, un tema importante es el de la calidad, que analizaremos detenidamente más adelante en el capítulo. Si las operaciones extranjeras pueden garantizar alta calidad y contribuir a la innovación, las empresas seguirán estableciendo operaciones en el exterior. Sin embargo, después de una década de subcontratar en países de bajo costo como China, las empresas japonesas, como Honda, Canon y Sharp, están volviendo a trasladar la producción a su país de origen.

En 2006, las empresas japonesas se registraron para construir 1,782 fábricas en Japón y sólo 182 en el extranjero, en comparación con hace cuatro años, cuando se construyeron 844



y 434, respectivamente. Estas empresas japonesas han respondido a la necesidad de acceso a la reserva de trabajadores calificados de Japón, así como su proximidad a ingenieros, proveedores de partes y responsables de tomar decisiones. Creen que para garantizar la innovación y la calidad, la comunicación cercana entre desarrollo y fabricación del producto es esencial.<sup>16</sup>

**Estrategias de flexibilidad** La necesidad de capacidad de respuesta o *flexibilidad* debido a las diferencias de los mercados nacionales pueden dar origen a la manufactura regional para servir a los mercados locales. Quizá no sea posible producir todos los productos en un lugar y enviarlos de ahí a todo el mundo. Por ejemplo, Wall's Unilever produce helados en China, y debido a sus operaciones locales, puede desarrollar productos exclusivos para el mercado chino, así como producir sus marcas globales, como Magnum y Cornetto.

Sin embargo, ha descubierto que puede producir algunas de las marcas globales durante el invierno cuando la demanda se reduce y enviarlas a Sudáfrica y Australia que en esa época del año están en verano. Esta flexibilidad ha permitido a la empresa utilizar los excedentes de capacidad de producción y reducir los costos en los mercados fuera de China.<sup>17</sup> No obstante, las diferencias en los sistemas de medición, los husos horarios y los métodos para resolver problemas también pueden agregar complejidad innecesaria a la cadena de suministro.

**Cambios en la estrategia** Conforme cambian las estrategias competitivas de una empresa, lo mismo sucede con sus estrategias de manufactura. Además, las EMN pueden adoptar diferentes estrategias para distintas líneas de productos, dependiendo de las prioridades competitivas de estos productos. Por ejemplo, para reducir el costo y la complejidad de sus productos, Nokia, el fabricante finlandés de teléfonos móviles, diseña teléfonos que contienen menos partes y basa sus diferentes modelos en los mismos componentes básicos. Esta estrategia de manufactura ha permitido a Nokia mantener márgenes de utilidad de 16.8 por ciento en sus teléfonos baratos y de 18.8 por ciento en sus modelos de lujo, los cuales son considerables en el mercado altamente competitivo de los teléfonos móviles.<sup>18</sup>

Toyota siempre se ha enorgullecido de la alta calidad y tradicionalmente ha dependido de la manufactura en Toyota City, Japón, donde está cerca de los proveedores y puede garantizar alta calidad y observancia de su estrategia de manufactura. Sin embargo, Toyota ha desarrollado una familia de vehículos basada en una sola plataforma de bajo costo que está dirigida a los mercados emergentes. Para mantener los precios de estos vehículos en un nivel suficientemente bajo para competir en el mundo en vías de desarrollo, Toyota ha abandonado su práctica tradicional de abastecerse de los componentes clave en sus plantas japonesas y, en cambio, está estableciendo plantas de fabricación de estas partes en zonas de salarios bajos, como América del Sur, África y el sureste de Asia, lo cual ha permitido a la empresa reducir los costos entre 20 y 25 por ciento, aunque a los gerentes les preocupa perder control sobre la calidad.<sup>19</sup>

**Configuración de la manufactura** A continuación, los gerentes de la empresa necesitan determinar la configuración de las instalaciones de manufactura. Las tres configuraciones básicas que las EMN consideran al establecer una estrategia de manufactura global son: *centralizada, regional y multidoméstica*.

**Estrategia de manufactura centralizada** La primera configuración es tener *manufactura centralizada* que ofrece una selección de productos estandarizados de precio bajo a diferentes mercados. Ésa es básicamente una estrategia de manufactura y exportación. Es común que las empresas que comienzan a exportar usen esta estrategia, generalmente a través de las instalaciones manufactureras en su país de origen. Esta estrategia es también importante para los artículos caros donde las economías de escala en la manufactura son relevantes y hay poca necesidad de localizar el producto para consumo en diferentes mercados, como los aviones.

**Estrategia de manufactura regional** La segunda configuración es el uso de instalaciones de *manufactura regional* para atender a los clientes de una región específica. Eso es lo que Samsonite hizo inicialmente en Europa con sus instalaciones de producción en Bélgica y lo que Toyota está haciendo en sus mercados de países en vías de desarrollo.

Configuración de la manufactura:

- Manufactura centralizada en un país.
- Instalaciones manufactureras en regiones específicas para dar servicio a esas regiones.
- Instalaciones multidomésticas en cada país.

#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 11, al hablar de "Configuración" como uno de los factores en la creación de la **cadena de valor**, explicamos la importancia de identificar las "economías de la mejor localización", aquella donde las operaciones pueden ser más eficaces dadas las condiciones económicas, políticas y culturales predominantes. También analizamos varios factores que pueden influir en las decisiones de la empresa sobre la configuración de su cadena de valor (por ejemplo, factores de costos, **logística, economías de escala**, necesidades de los compradores).

#### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Recuerde el análisis amplio que hicimos en el capítulo 11 de "Integración global o capacidad de respuesta local", como uno de los problemas por resolver en la *configuración y coordinación* de la **cadena de valor** de una empresa. Después procedimos a explicar cómo los esfuerzos para resolver este problema pueden contribuir a la formulación de una **estrategia global** o una **estrategia multidoméstica** en las operaciones internacionales. Aquí analizamos las maneras en que este mismo problema puede ejercer presión sobre decisiones estratégicas específicas relativas a la configuración de las instalaciones de manufactura.



**Estrategia de manufactura multidoméstica** En tercer lugar, la expansión de mercado en países individuales, sobre todo cuando la demanda en esos países se vuelve importante, podría exigir un *enfoque multidoméstico* en el que las empresas manufacturan productos cerca de sus clientes, usando instalaciones de manufactura en cada país para satisfacer las necesidades locales.<sup>20</sup> Como vimos en el caso introductorio, por ejemplo, Samsonite decidió no fabricar en cada país europeo donde vendía sus productos, sino que más bien segmentó el amplio mercado europeo en áreas más pequeñas abastecidas por siete plantas manufactureras bien situadas. A menos que la empresa tenga instalaciones de manufactura en cada país donde lleva a cabo sus negocios, debe combinar la exportación con la manufactura. En realidad, las EMN eligen una combinación de estos enfoques, dependiendo de sus estrategias de productos.

Con frecuencia, los países también se especializan en la producción de partes o productos finales, un proceso conocido como *racionalización*. El caso introductorio ofrece un buen ejemplo. En la década de 1980, Samsonite abrió una nueva fábrica en Hénin-Beaumont, Francia, específicamente para fabricar la maleta Prestige Attaché y algunos otros productos. Esto le permitió suprimir la producción de esos productos en su planta de Oudenaarde, Bélgica, para concentrarse en la nueva línea de productos Oyster en este país. La estrategia de especializar la manufactura de ciertos productos en determinadas fábricas posibilitó exportar toda la producción al almacén europeo centralizado, desde donde Samsonite podía entonces distribuir toda la línea de productos a los minoristas de toda Europa.

**Coordinación y control** La coordinación y el control van de la mano. La *coordinación* es la relación o integración de las actividades en un sistema unificado.<sup>21</sup> Las actividades incluyen todo lo relacionado con la cadena de suministro global, desde la compra hasta el almacenamiento y el envío. Es difícil coordinar las relaciones con los proveedores y las actividades logísticas si estos aspectos no se toman en cuenta cuando se establece la configuración de la manufactura.

Una vez que la empresa determina la configuración de manufactura que usará, debe adoptar un sistema de control para cerciorarse de que las estrategias de la empresa se pongan en práctica. El control es la medida del desempeño para que las empresas respondan adecuadamente a las condiciones cambiantes. Otro aspecto de la estructura de control es la estructura organizacional. Recuerde el caso introductorio, por ejemplo, cuando Samsonite estableció una oficina general europea en Oudenaarde, Bélgica, con el propósito fundamental de controlar todas sus actividades en Europa, una estrategia diseñada también para maximizar la capacidad de la empresa para responder a las diferencias locales y regionales de un mercado muy grande.

## Tecnología de la información y administración de la cadena de suministro global

Anteriormente en el capítulo, definimos la administración de la cadena de suministro global y presentamos una visión simplificada de una cadena de suministro global en la figura 17.5 (p. 653). Una estrategia integral de la cadena de suministro debe incluir los siguientes elementos:

- Necesidades de servicio al cliente
- Diseño de redes de fábricas y centros de distribución
- Administración de inventarios
- *Outsourcing* y relaciones de logística con terceros
- Relaciones con clientes y proveedores clave
- Procesos de negocios
- Sistemas de información
- Diseño organizacional y necesidades de capacitación
- Indicadores del desempeño
- Objetivos de desempeño<sup>22</sup>



Coordinación es relacionar o integrar las actividades en un sistema unificado.



### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Definimos *control* en general como “la planeación, implementación, evaluación y corrección del desempeño para asegurar que se alcancen los objetivos de la organización”. Al explicar los “Sistemas de coordinación y control” en el capítulo 15, explicamos que, independientemente de su estructura, las EMN deben desarrollar mecanismos de coordinación y control para prevenir la duplicación de esfuerzos, coordinar la distribución de los recursos y asegurar que las operaciones de toda la empresa se beneficien de las ideas generadas en cualquier parte de la organización.

La gerencia corporativa a menudo requiere datos adicionales para coordinar y controlar las operaciones. En el capítulo 15, analizamos algunos de los principales tipos de la información suministrada por la TI.

En esta sección, analizaremos los *sistemas de información* como parte fundamental del sistema de administración de la cadena de suministro global. En el resto de este capítulo, analizaremos la *administración de la calidad, las redes de proveedores y la administración de inventarios*, que también incluye las redes de transporte. Cada una de estas áreas depende de la tecnología de la información para ser eficaz.

Los sistemas de control, como la estructura organizacional y los sistemas de medición del desempeño, aseguran que los gerentes pongan en práctica las estrategias de la empresa.

## TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Con las demandas competitivas para producir productos de alta calidad con rapidez y eficiencia, administrar competentemente los niveles de inventario, comunicarse eficazmente con los proveedores y satisfacer la demanda de los clientes de manera adecuada, las empresas dependen cada vez más de la tecnología de la información (TI) para satisfacer sus necesidades. Nueve de cada 10 ejecutivos creen que la TI es una fuente importante de ventaja competitiva,<sup>23</sup> lo que se refleja en el hecho de que el gasto global en TI supera la cantidad de 2.8 billones de dólares al año y representa casi 7 por ciento del PIB.<sup>24</sup>

Una de las claves para que la cadena de suministro funcione es un buen sistema de información.

**Intercambio electrónico de datos (EDI, electronic data interchange)** La clave para que funcione un sistema de información global es la información. Como se observó en el caso introductorio, por ejemplo, Samsonite invirtió considerablemente en tecnología de la información diseñada para acelerar el tiempo de entrega a los minoristas. En particular, la nueva tecnología hizo posible que los minoristas o vendedores pudieran transmitir los pedidos directamente comunicándose con un almacén central. Muchas empresas utilizan el **intercambio electrónico de datos (EDI)** para enlazar a proveedores, fabricantes, clientes e intermediarios, sobre todo en las industrias de procesamiento de alimentos y fabricación de automóviles, en las que los proveedores reabastecen grandes volúmenes.



En el contexto global, el intercambio electrónico de datos se ha utilizado para enlazar a los exportadores con las aduanas para facilitar el procesamiento rápido de los formularios aduaneros, acelerando así la entrega de productos a través de las fronteras. Wal-Mart es reconocida por su uso revolucionario del EDI para conectar a sus proveedores con su sistema de pedidos de inventario.<sup>25</sup> Wal-Mart cuenta con más de 61,000 proveedores situados en 70 países.<sup>26</sup> Como se señaló en el caso de Wal-Mart en el capítulo 8, el sistema de información de Wal-Mart fue una de sus ventajas competitivas para reducir los costos y captar participación de mercado en México.

EDI (intercambio electrónico de datos): la relación electrónica de proveedores, clientes y terceros intermediarios para acelerar los trámites de documentos y los flujos financieros.

Sin embargo, el EDI tiene algunas desventajas. Es relativamente limitado y poco flexible. Proporciona información básica, pero no se adapta con facilidad a las condiciones de mercado rápidamente cambiantes, una condición necesaria en el mercado global. Su implementación es relativamente costosa, por lo que muchas empresas pequeñas y medianas no pueden costearlo. Además, se basa en normas patentadas más que en estándares ampliamente aceptados, así que los sistemas tienden sólo a enlazar a los proveedores con sus clientes. Además, se enfoca más en la cadena de valor de empresa a empresa y no es eficaz para tratar con los clientes finales.<sup>27</sup>

## Planeación de recursos empresariales/Planeación de necesidades de materiales

La siguiente oleada de tecnología que afectó la cadena de suministro global fue la implementación de paquetes de tecnología de la información conocidos como **planeación de recursos empresariales (ERP, enterprise resource planning)**. Empresas como el gigante alemán de software SAP, Oracle, Baan y PeopleSoft introdujeron software para integrar todo en el área de administración de la empresa, es decir, la parte del negocio que trata con la empresa misma, pero no con el cliente (conocida como área de atención). La ERP es esencial para reunir la información del interior de la empresa y de diferentes zonas geográficas, aunque su incapacidad para conectarse con el cliente y aprovechar el comercio electrónico ha sido un problema.

ERP (planeación de recursos empresariales): software capaz de enlazar flujos de información de diferentes partes de una empresa y de diferentes zonas geográficas.

Una extensión de ERP es la *planeación de necesidades de materiales MRP, material requirements planning*, un sistema de información computarizada que se ocupa de situaciones complejas de inventario y calcula la demanda de partes de los programas de producción de las empresas que usan las partes. DENSO, el fabricante japonés de autopartes que es uno de los principales proveedores de Toyota, usa mucho la MRP porque no sólo fabrica partes para Toyota, sino también para otras dos empresas automotrices. Usa la MRP para calcular la demanda de partes de los programas de producción de las otras empresas no relacionadas con Toyota a las que abastece.

MRP (planeación de necesidades de materiales: sistema de información computarizada que se ocupa de situaciones complejas de inventario y calcula la demanda de partes de los programas de producción de las empresas que usan dichas partes.

**Identificación por radiofrecuencia (RFID, radio frequency ID)** Una oleada más reciente ha arrasado con el panorama tecnológico en la forma de *identificación por radiofrecuencia (RFID)*, un sistema que rotula un producto con una etiqueta electrónica que almacena y

transmite información sobre el origen, destino y cantidad del producto. Cuando los lectores electrónicos exploran las etiquetas, por medio de ondas de radio, los datos que contienen las etiquetas pueden reescribirse o capturarse y enviarse a una base de datos de una red informática. La base de datos recopila, organiza, almacena y mueve los datos y a menudo se usa en conjunto con un sistema de ERP.

Esta información en tiempo real permite a los fabricantes, proveedores y distribuidores llevar el control de los productos y componentes a lo largo de los procesos de manufactura y las redes de transporte, y da por resultado mayores eficiencias y más visibilidad a lo largo de la cadena de suministro. Aunque la RFID se encuentra aún en sus etapas iniciales, empresas como Wal-Mart y Procter & Gamble le atribuyen haberles ahorrado 8,300 millones de dólares y 400 millones de dólares al año, respectivamente.<sup>28</sup> Su uso en el aeropuerto de Las Vegas para rastrear equipaje ha producido una clasificación más precisa, mejor seguimiento y menos maletas extraviadas, una gran bendición para los viajeros internacionales que frecuentan Las Vegas.<sup>29</sup>

**Comercio electrónico** La siguiente ola tecnológica que relaciona las partes de la cadena de suministro global es el **comercio electrónico**. Como ejemplo, Dell Computer Corporation tiene una fábrica en Irlanda que suministra computadoras personales a la medida en toda Europa. Los clientes pueden transmitir sus pedidos a Dell por medio de centros de atención telefónica o del sitio Web de la empresa. La empresa transmite la demanda de componentes a sus proveedores. Los camiones entregan los componentes a la fábrica y transportan las computadoras terminadas en cuestión de horas.

Toda esta actividad es posible, por supuesto, gracias a Internet. Wal-Mart, por ejemplo, cambió su infraestructura basada en el EDI de las redes de valor agregado (VAN), tradicionales aunque costosas, a Internet. Éstas son buenas noticias para muchos de sus 61,000 proveedores mundiales. Todas sus transacciones con Wal-Mart se realizan ahora en a través de Internet, lo que representa un ahorro considerable en costos, con relación a las VAN, para Wal-Mart y sus proveedores.<sup>30</sup>

La mayoría de los expertos coinciden en que Internet revolucionará las comunicaciones en todos los niveles de la cadena de suministro global, pero ello ocurrirá a diferentes velocidades en distintas áreas. El número de usuarios de Internet a nivel mundial está aumentando: subió de 420 millones en 2000 y superó la marca de 1,000 millones en 2005. Se pronostica que el número de usuarios alcanzará la cifra de 2,000 millones en 2011.<sup>31</sup>

**Extranets e intranets** Dell ha establecido una **extranet** para sus proveedores, es decir, un enlace con el sistema de información de Dell a través de Internet, para que los proveedores puedan organizar la producción y la entrega de partes a Dell cuando Dell las necesite. Dell usa Internet para conectar a sus proveedores con su base de datos de clientes para que puedan estar al tanto de los cambios en la demanda. También utiliza Internet para conectar a sus clientes con el proceso de pedidos y les permite dar seguimiento al progreso de su pedido desde la fábrica hasta la puerta de su casa.<sup>32</sup>

El atractivo real de Internet en la administración de la cadena de suministro global reside en que no sólo ayuda a automatizar y agilizar los procesos internos de una empresa a través de su **intranet** sino que también propaga las ganancias de eficiencia a los sistemas de negocios de sus clientes y proveedores.<sup>33</sup> La nueva ola de tecnología basada en Internet es el **intercambio privado de tecnología (PTX, private technology exchange)**, que es un modelo de colaboración en línea que reúne a fabricantes, distribuidores, revendedores de valor agregado y clientes para efectuar transacciones comerciales y compartir información sobre demanda, producción, disponibilidad y otros aspectos. Los PTX aumentarán la eficiencia de la cadena de suministro y reducirán los costos para los participantes.

**“La brecha digital”** El reto en la administración de la cadena de suministro global es que algunas redes se pueden manejar a través de Internet, pero no es posible hacerlo con otras (sobre todo las de mercados emergentes) debido a la falta de tecnología, en particular, el acceso de alta velocidad a Internet. El uso de Internet varía dependiendo del lugar y la industria. América del Norte va por lo menos cinco años por delante de algunos países europeos, especialmente de Europa Oriental, pero está rezagada con respecto a Asia, en especial en algunas infraestructuras esenciales. Las industrias de cómputo y electrónica, aeroespacial, defensa y vehículos motorizados están a la delantera, en tanto que el equipo industrial, los alimentos y la agricultura, las industrias pesadas y los bienes de consumo se rezagan.

RFID (identificación por radio frecuencia): un sistema que rotula un producto con una etiqueta electrónica que almacena y transmite información sobre el origen, destino y cantidad del producto.

Comercio electrónico: el uso de Internet para reunir a los proveedores con las empresas y a las empresas con los clientes.

Intercambio privado de tecnología (PTX): modelo de colaboración en línea que reúne a fabricantes, distribuidores, revendedores de valor agregado y clientes para efectuar transacciones comerciales.

## REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al hablar de los “Modelos contemporáneos de cambio organizacional” en el capítulo 15, observamos que Internet, que acelera la propagación de ideas por toda la organización, se ha convertido en una “metáfora” de la estructura organizacional: en otras palabras, como un medio principalmente eficiente y eficaz de organizar el conocimiento, los recursos y la gente a escala global, Internet ha inspirado a muchas personas a imaginar nuevas maneras de organizar con eficacia los recursos de la empresa (sobre todo a su personal). También señalamos el atractivo irónico de un modelo organizacional que se regula a sí mismo y no contiene ninguna jerarquía organizacional formal.

Esta brecha digital, como se le ha llamado, ha creado dificultades para empresas como Newmont Mining Corporation, que tiene su sede en Estados Unidos. Newmont ha tenido problemas para implementar su sistema de información de administración de pedidos e inventario con sus proveedores de Indonesia, que tienen que alquilar computadoras en diferentes poblados para tener acceso a Internet y cuyos gerentes son ex campesinos que nunca habían usado siquiera el correo electrónico.<sup>34</sup> No es coincidencia que los líderes del comercio electrónico sean quienes, con el paso de los años, han invertido cantidades importantes de dinero en tecnología de la información, particularmente en las industrias de defensa y vehículos automotores.

El análisis precedente deja en claro que la TI puede ayudar a las empresas a administrar su cadena de suministro global, pero tiene que integrarse con cuidado a la estrategia general de la empresa. Como la TI es muy técnica y sirve de apoyo a las líneas de negocios de una empresa, a menudo es difícil alinearla con la estrategia. Esto es especialmente válido en el área internacional en la que el personal de diferentes países puede estar acostumbrado a sus propios sistemas de TI y quizá tenga dificultades para adoptar un formato de TI global que permita a la empresa lograr algunas economías de escala, además de integrar por completo la TI a la estrategia general de la empresa.

## Calidad

Un aspecto importante en todos los niveles de la cadena de suministro global es la administración de la calidad, tanto en las empresas de servicio como en las manufactureras. La **calidad** se define como la satisfacción o superación de las expectativas del cliente. En forma más específica, es la conformidad con las especificaciones, valor, aptitud para el uso, apoyo (proporcionado por la empresa) e impresiones psicológicas (imagen).<sup>35</sup>

Por ejemplo, nadie desea comprar un software que tiene muchos errores. Sin embargo, la necesidad de llevar el software al mercado con rapidez puede implicar lanzar el producto al mercado tan pronto como sea posible y corregir los errores después. En la industria de las líneas aéreas, el servicio es fundamental. Algunas líneas aéreas, como Singapore Air, gozan de reputación mundial de excelencia en el servicio. Ésta es una clara ventaja competitiva, especialmente cuando tratan de atraer al viajero de negocios.

**Caso: calidad de un automóvil** La calidad (o la falta de ella) puede tener repercusiones graves para una empresa. Ford Motor Company perdió alrededor de 1,000 millones de dólares en 2001 debido a los neumáticos Firestone defectuosos colocados en sus camionetas Ford Explorer. Debido a este y otros problemas relacionados con la calidad, Ford, General Motors y DaimlerChrysler están estudiando a fondo la manera en que los fabricantes de automóviles japoneses manufacturan sus automóviles con mayor eficiencia y menos defectos. Como lo expresa DaimlerChrysler: “estamos asaltando a Toyota Motor Corporación para aprender de su habilidad en la calidad”.

Las empresas automotrices estadounidenses, que por lo general se han rezagado con respecto a las japonesas en calidad, están aprendiendo a eliminar los problemas antes del ensamblaje e incluir al proveedor en una etapa más temprana del proceso de diseño, con la esperanza de detectar más pronto los problemas de los componentes. Han tenido cierto éxito, particularmente en sus fábricas internacionales. La fábrica de Ford en Brasil produce más resultados en calidad superior que cualquiera de sus demás fábricas.<sup>36</sup>

Cada año, J.D. Power & Associates publica dos clasificaciones de calidad diferentes sobre los automóviles: el Estudio Inicial de Calidad (IQS, *Initial Quality Study*) y el Estudio de Fiabilidad del Vehículo (VDS, *Vehicle Dependability Study*), que mide la calidad después de tres años de propiedad. Aunque los fabricantes de automóviles japoneses han dominado las clasificaciones desde hace tiempo, los resultados de 2007 mostraron mejoras sustanciales tanto en los fabricantes estadounidenses como europeos. Ford superó incluso a Toyota con cinco premios en diferentes segmentos de modelos sobre los tres de Toyota. No obstante, Toyota ocupó el primer lugar en las clasificaciones generales de ambos estudios.<sup>37</sup>

### CERO DEFECTOS O NIVEL ACEPTABLE DE CALIDAD

La calidad puede significar **cero defectos**, una idea perfeccionada por los fabricantes japoneses que se niegan a tolerar defectos de cualquier tipo. Antes de que hubiera un fuerte interés en producir con cero defectos, muchas empresas operaban de acuerdo con la premisa del **nivel aceptable de calidad (AQL, acceptable quality level)**. Esta premisa permitía un nivel aceptable de calidad deficiente. Sostenía que los productos inaceptables se manejarían por

Calidad: satisfacer o superar las expectativas de un cliente.

Cero defectos: la negativa a tolerar defectos de cualquier tipo.

Nivel aceptable de calidad (AQL): un nivel tolerable de defectos que se pueden corregir por medio de reparaciones y garantías de servicio.

medio de instalaciones de reparación y garantías de servicio. Este tipo de entorno operativo y manufacturero requería inventarios de reserva, estaciones de reparación y envío. El objetivo era vender los productos tan rápido como fuera posible y arreglar los errores posteriormente. Sin embargo, es cada vez más evidente que el AQL es inferior a la producción con cero defectos y que las empresas globales que tomen la calidad con mayor seriedad derroterán a la competencia.<sup>38</sup>

## EL MÉTODO DEMING DE ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

A finales de la década de 1970, cuando las empresas japonesas empezaron a superar seriamente a las estadounidenses en el logro de productos y procesos de alta calidad, se renovó el interés en administrar activamente las operaciones que afectan la calidad. Uno de los contribuyentes a este enfoque es la *administración de la calidad*, y una de las personas que capacitó a los japoneses en calidad fue W. Edwards Deming.

Los 14 puntos de Deming comprenden la idea de que la responsabilidad por la calidad reside en las políticas y prácticas de los gerentes.

**Los 14 puntos de Deming** Para aceptar la idea de que la responsabilidad por la calidad reside en las políticas y prácticas de los gerentes, Deming ofreció varias sugerencias, que se conocen como los *14 puntos de Deming*:

1. Crear constancia de propósito.
2. Adoptar una nueva filosofía.
3. Cesar la inspección masiva.
4. Dejar de adjudicar negocios con base en el precio.
5. Mejorar constantemente el sistema.
6. Instituir la capacitación en el trabajo.
7. Mejorar el liderazgo.
8. Erradicar el temor.
9. Derribar las barreras entre departamentos.
10. Eliminar eslóganes.
11. Eliminar las normas de trabajo.
12. Eliminar las barreras al orgullo.
13. Instituir la educación y el mejoramiento personal.
14. Poner a todos a trabajar.<sup>39</sup>

El énfasis en la administración de la calidad ha seguido siendo una fuente muy importante de ventaja competitiva y desempeña una función decisiva en las empresas de todo el mundo. Sin embargo, así como diferentes países tienen culturas, preferencias por productos y prácticas de negocios distintas, las diversas regiones del mundo han abordado el concepto de administración de la calidad de varias maneras. Los japoneses se han centrado desde hace tiempo en los procesos de producción esbelta que eliminan el desperdicio e incrementan la visibilidad, mientras que el método estadounidense históricamente se ha basado más en las estadísticas. Los europeos han optado por centrarse más en las normas de calidad.<sup>40</sup> Estas actitudes variadas hacia la calidad crean un alto nivel de complejidad para las empresas multinacionales con operaciones globales. Sin embargo, como veremos, muchas de las mejores prácticas relativas a la calidad se han perfeccionado en Japón y se usan en todo el mundo.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Compare el concepto de *participación del empleado* como se caracteriza aquí con la idea de *coordinación por ajuste mutuo*, que se analizó en el capítulo 15. Ambos enfoques de coordinación señalan la disposición a coordinar las actividades de valor por medio de una gama de mecanismos *informales*, incluidos los medios por los cuales se alienta a los empleados a interesarse unos a otros en las decisiones sobre asuntos de mutua importancia.

## ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (TQM)

El enfoque japonés de la calidad es la **administración de la calidad total (TQM, total quality management)**, un proceso que destaca tres principios: *satisfacción del cliente*, *mejoramiento continuo* y *participación del empleado*.<sup>41</sup> El objetivo de la TQM es eliminar todos los defectos. Generalmente, la TQM se centra en evaluar normas de talla mundial, diseño de productos y servicios, diseño de procesos y compras.<sup>42</sup>



Sin embargo, el objetivo de todo el proceso es la satisfacción del cliente, cuyo logro puede aumentar los costos de producción. La diferencia entre el AQL y la TQM se centra en la actitud hacia la calidad. En el AQL, la calidad es una característica de un producto que satisface o supera las normas de ingeniería. En la TQM, la calidad implica que un producto es “tan bueno que el cliente no pensaría en comprarle a nadie más”.

La TQM es un proceso de mejoramiento continuo en todos los niveles de la organización, desde la sala de correos hasta el salón de juntas. Implica que la empresa hace todo lo que puede para lograr la calidad en todas las etapas del proceso, desde los requerimientos de los clientes, hasta el diseño de los productos y la ingeniería. Por ejemplo, si los sistemas de contabilidad administrativa se enfocan estrictamente en el costo, impedirán medidas que podrían producir una calidad superior. La clave es comprender la estrategia general de la empresa.

La TQM no sigue ninguna filosofía de producción específica ni requiere el uso de otras técnicas, como un sistema justo a tiempo para la entrega de inventario. La TQM es una estrategia de acción. Aunque el benchmarking (la determinación de los mejores procesos usados por las mejores empresas) es parte importante de la TQM, el objetivo no es el uso de las mejores prácticas de otras empresas. La TQM implica que una empresa intentará superar a las mejores.

Los ejecutivos que han adoptado la filosofía de cero defectos de la TQM argumentan que los costos de producción de largo plazo disminuyen conforme los defectos disminuyen. El proceso de mejoramiento continuo se conoce también como *kaizen*, que significa identificar problemas y conseguir la participación de los empleados en todos los niveles de la organización para ayudar a eliminarlos. La clave radica en que el mejoramiento continuo sea parte del trabajo diario de cada empleado.

La TQM en un ambiente global es compleja debido a las diferencias culturales y ambientales. En 1987, por ejemplo, Samsonite estableció un acuerdo con un fabricante de Hungría para que suministrara equipaje blando de bajo costo para Samsonite. Por desgracia, la falta de tecnología impidió a la empresa húngara entregar productos que satisficieran las normas de calidad de talla mundial de Samsonite. Como resultado, Samsonite se vio obligado a invertir fuertemente en el socio húngaro para conseguir un abasto de productos que satisficieran por lo menos el segmento de productos económicos de su mercado europeo.

TQM (administración de la calidad total): proceso que destaca la satisfacción del cliente, la participación de los empleados y el mejoramiento continuo de la calidad. Su objetivo es eliminar todos los defectos.



## SEIS SIGMA

Una nueva herramienta de administración, Seis Sigma, está empezando a desplazar a la TQM como la herramienta de reingeniería corporativa preferida y refleja marcadamente la visión estadounidense más estadística de la administración de la calidad. **Seis Sigma** es un sistema altamente concentrado de control de calidad que escudriña todo el sistema de producción de una empresa. Tiene como objetivo eliminar defectos, reducir tiempos de producción y disminuir costos en general. El proceso Seis Sigma usa datos y análisis estadístico riguroso para identificar “defectos” en un proceso o producto, reducir la variabilidad y lograr cero defectos en la medida más aproximada posible. Implica orientarse hacia seis desviaciones estándar entre la media y el límite de especificación más cercano en cualquier proceso, desde la manufactura y las transacciones hasta los productos y servicios.<sup>43</sup>

Motorola introdujo Seis Sigma en la década de 1980 y ha sido adoptado por muchas EMN, entre otras, General Electric, GlaxoSmithKline y Lockheed Martin. Aunque algunos han acusado al programa Seis Sigma de desviar la atención de los clientes y sofocar la innovación, 82 de las 100 empresas más grandes de Estados Unidos lo han adoptado.<sup>44</sup> Se desconoce si Seis Sigma eliminará el uso de la TQM, pero, por ahora, es importante que las empresas exploren ambas herramientas para determinar cuál será la que mejorará la calidad en la organización.<sup>45</sup>

Seis Sigma: sistema de control de calidad dirigido a eliminar los defectos, reducir los tiempos del ciclo de producción y disminuir los costos en general.

## NORMAS DE CALIDAD

Existen tres niveles diferentes de normas de calidad: *nivel general*, *nivel específico de la industria* y *nivel específico de la empresa*. El primer nivel está constituido por un estándar general, como el Premio Deming, que se entrega a las empresas que demuestran excelencia en la calidad, y el Premio Malcolm Baldrige a la Calidad, que se entrega anualmente a las empresas que demuestran estrategias y logros de calidad. Sin embargo, la certificación de la calidad es más importante que los premios.



Niveles de normas de calidad:

- Nivel general: ISO 9000, Premio Malcolm Baldrige a la Calidad.
- Nivel específico de la industria.
- Nivel de la empresa.

ISO 9000: conjunto global de normas de calidad que tienen el propósito de promover la calidad en todos los niveles de la organización.

ISO 14000: norma de calidad que se refiere a la administración ambiental.

**Normas de nivel general** La Organización Internacional para la Normalización (ISO), con sede en Ginebra, se fundó en 1947 para facilitar la coordinación y unificación internacional de las normas industriales. Desde el principio se asoció con la IEC (Comisión Internacional Electrotécnica), que es el originador de las normas técnicas globales. También colabora con la Unión Internacional de Telecomunicaciones y la Organización Mundial de Comercio. La ISO es una ONG y representa una red de institutos de normas nacionales en 158 países de todo el mundo. Ha establecido un total de 16,455 normas de calidad internacionales.<sup>46</sup>

**ISO 9000 e ISO 14000** Las dos familias principales de normas emitidas por ISO son ISO 9000 e ISO 14000. ISO 9000 atañe a la administración de la calidad, o “lo que la organización hace para mejorar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de las expectativas del cliente y las disposiciones reglamentarias aplicables y mejorando continuamente su desempeño a este respecto”.<sup>47</sup> ISO 14000 se ocupa de la administración ambiental y lo que la empresa hace para mejorar su desempeño ecológico.

ISO 9000 es un conjunto de normas universales para un sistema de Aseguramiento de la Calidad que se acepta en todo el mundo. Las normas se aplican de manera uniforme a las empresas de cualquier industria y tamaño. ISO 9000 tiene el objetivo de fomentar la idea de calidad en todos los niveles de una organización. Originalmente, fue diseñada para armonizar las normas técnicas en la UE. Ahora, es parte importante de las operaciones de negocios en toda Europa. En 2000, la ISO revisó las normas y actualmente las denomina ISO 9000:2000.

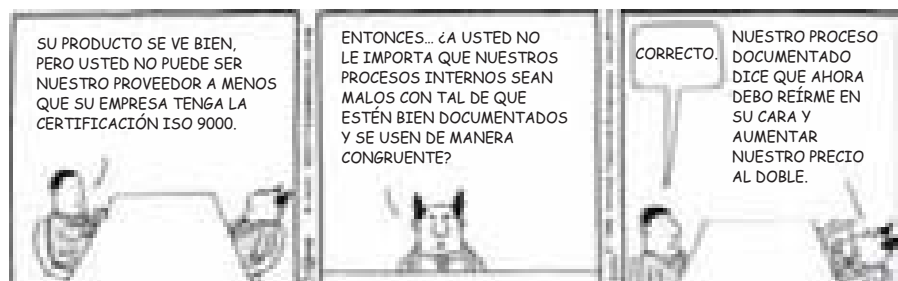
Básicamente, bajo ISO 9000:2000, las empresas deben documentar cómo los trabajadores realizan cada función que afecta la calidad e instalar mecanismos para garantizar que sigan la rutina documentada. La certificación ISO 9000:2000 abarca un análisis complejo de los sistemas y procedimientos de administración, y no sólo normas de calidad. Más que juzgar la calidad de un producto en particular, ISO 9000:2000 evalúa la administración del proceso de manufactura de acuerdo con las normas que ha creado en 20 dominios, desde la compra hasta el diseño y la capacitación. Una empresa que desea tener la certificación ISO debe llenar un informe y después ser certificada por un equipo de auditores independientes.<sup>48</sup> El proceso puede ser costoso y prolongado. Cada sitio de una empresa se debe certificar por separado, y la certificación de un sitio no cubre a toda la empresa.

La mayoría de las EMN dicen contar con la certificación ISO, pero como se señala de manera humorística en la figura 17.6, la certificación ISO no es la solución para todos los problemas de calidad. También se ha calculado que en lugares como China hasta 40 por ciento de las certificaciones ISO son falsificadas.<sup>49</sup> Sin embargo, la certificación ISO ayuda a los proveedores a obtener más contratos, y especialmente con las empresas europeas. Cuando las empresas eligen entre diferentes proveedores, es muy beneficioso para el proveedor contar con la certificación ISO.

Las empresas estadounidenses que operan en Europa están adquiriendo la certificación ISO para conservar el acceso al mercado europeo. Cuando DuPont perdió un importante contrato en Europa frente a una empresa europea certificada en ISO, decidió adquirir la certifi-

### FIGURA 17.6 ISO 9000: Una buena razón para prestar más atención a los procesos internos

Fuente: DILBERT se reproduce con autorización de United Feature Syndicate, Inc.



cación. Al hacerlo, DuPont no sólo pudo posicionarse mejor en el mercado de aquella región, sino que también se benefició de la experiencia de pasar por el proceso de certificación para concentrarse en la calidad de la organización. Algunas empresas europeas son tan fanáticas de la certificación ISO que no hacen negocios con un proveedor certificado cuyos proveedores no tengan la certificación ISO, ya que desean cerciorarse de que la calidad fluya en cada nivel de la cadena de suministro.

**Normas para industrias específicas** Además de las normas generales descritas anteriormente, existen normas de calidad para industrias específicas, en especial para los proveedores, que deben seguirse. QS9000 es una norma derivada de ISO 9001, pero es más específica para la industria automotriz. Según las directrices, los proveedores deben adaptar sus sistemas de calidad para satisfacer las expectativas de los fabricantes de automóviles. Todo proveedor de Ford, General Motors y DaimlerChrysler debe contar con la certificación QS9000.

**Normas de empresas específicas** Cada empresa establece también sus propias normas para que los proveedores las cumplan si desean seguir abasteciéndolas. Un buen ejemplo se centra en los esfuerzos de Samsonite para lograr que la producción de sus proveedores de Europa Oriental se ajustara a sus propias normas de calidad. Toyota es otra empresa que trabaja de manera decidida con sus proveedores para garantizar la entrega de partes de alta calidad con base en lo que es aceptable para Toyota.

Las empresas no europeas que operan en Europa necesitan contar con la certificación ISO para mantener el acceso a ese mercado.



## Redes de proveedores

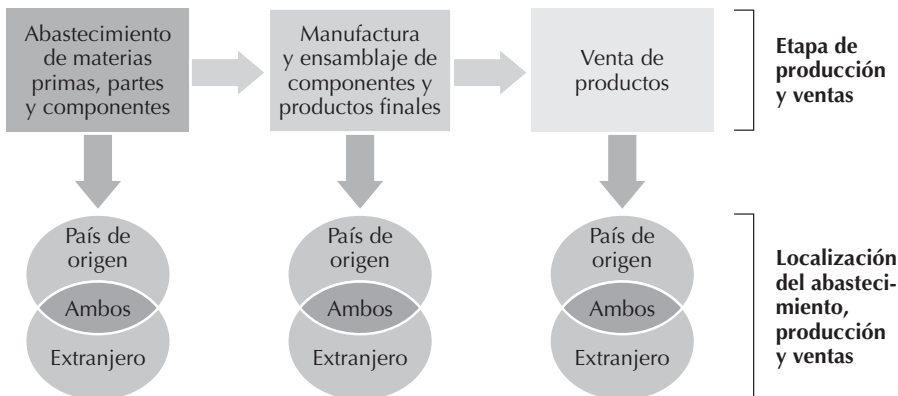
El abastecimiento global y las estrategias de producción pueden entenderse mejor al observar la figura 17.7. El **abastecimiento** es el proceso por el que la empresa se provee de insumos (materias primas y partes) para el proceso de producción. La figura 17.7 ilustra las opciones básicas del entorno operativo (el país de origen o cualquier país extranjero) por etapas del proceso de producción (abastecimiento de materias primas y partes y la manufactura y ensamble de los productos finales). El abastecimiento global es el primer paso del proceso de administración de materiales, que incluye el abastecimiento, la administración de inventarios y el transporte entre proveedores, fabricantes y clientes.

Abastecimiento: el proceso de una empresa en el que los insumos son abastecidos por proveedores externos (tanto nacionales como extranjeros) para el proceso de producción.

Por ejemplo, Ford ensambla automóviles en Hermosillo, México y los envía a Estados Unidos para venderlos a los consumidores finales. Los automóviles son diseñados por Mazda, una empresa japonesa, y usan algunas partes japonesas. Ford puede comprar partes manufacturadas en Japón y enviarlas a Estados Unidos para su ensamble final y venta en el

**FIGURA 17.7 Abastecimiento global y estrategia de producción**

Cuando una empresa quiere *abastecerse* de materias primas, partes o componentes como una función de la estrategia global, se enfrenta a algunas decisiones fundamentales. Por ejemplo, puede decidir comprar los componentes en su país, ensamblarlos en el extranjero y luego exportar el producto final al mercado nacional, a mercados extranjeros, o a ambos.



mercado estadounidense, o puede enviar partes japonesas y estadounidenses a México para su ensamble final y venta en Estados Unidos y México. Para el ensamble mexicano, algunas de las partes proceden de Estados Unidos, otras de Japón y un pequeño porcentaje de México.

**Caso: una hogaza de pan blanco integral** Aunque el abastecimiento global a menudo se relaciona con productos complejos y tecnológicamente avanzados, es un proceso que afecta incluso a los productos de bajo costo que usamos y consumimos todos los días. Un buen ejemplo de esto es el pan blanco integral de la empresa estadounidense Sara Lee. Para hacer el pan, Sara Lee adquiere ingredientes de una variedad de proveedores, de los cuales casi una tercera parte se localiza en otros países. Por ejemplo, compra goma guar en India. La goma guar se usa para mantener el pan húmedo y es un polvo que se obtiene de las vainas de semillas de la planta de guar, que se cultiva en India. El propionato de calcio, un polvo inhibidor de moho que se fabrica en varios países, se adquiere en Holanda. La miel, como edulcorante natural, se adquiere en muchos países, como Estados Unidos, China, Vietnam, Brasil, Uruguay, India, Canadá, México y Argentina. La empresa abastece en varios países, incluido Estados Unidos, puesto que el suministro estadounidense a menudo se agota. Los enriquecedores de harina que se usan para reponer las vitaminas perdidas en el proceso de molido se compran en China. Debido a la consolidación de la industria, hay pocos proveedores de enriquecedores de harina. El colorante artificial betacaroteno se usa para dar color al pan y a la corteza y se adquiere en Suiza, aunque está disponible en muchos países. La vitamina D3 se obtiene en China, y el gluten de trigo se compra a proveedores de varios países, como Francia, Polonia, Rusia, los Países Bajos y Australia.<sup>50</sup>

Dado que los proveedores de ingredientes están dispersos por todo el mundo, Sara Lee debe administrar con cuidado su cadena de suministro para garantizar la oportunidad, seguridad y calidad. Para lograrlo, Sara Lee ha centralizado la compra de ingredientes globales, consolidando sus operaciones de adquisición anteriormente dispersas en una sola división conocida como el “centro neural”, que se localiza en las oficinas centrales de la empresa. Los especialistas en compras observan las pautas meteorológicas, tendencias de los productos básicos y los precios de los energéticos. También se comunican y trabajan en colaboración estrecha con la base diversa de proveedores de Sara Lee, que en algunos casos incluso invierte dinero en las operaciones de sus proveedores para asegurarse de que cumplan con las normas de higiene de los alimentos que rigen en Estados Unidos.<sup>51</sup>

## ABASTECIMIENTO GLOBAL

Las empresas pueden manufacturar partes internamente o comprarlas a fabricantes externos (no relacionados entre sí). Las empresas también pueden ensamblar sus propios productos internamente o subcontratar a empresas externas, y la manufactura de partes y el ensamble final se pueden llevar a cabo en el país de origen de la empresa, en el país donde la empresa trata de vender el producto o en un tercero.<sup>52</sup>

El abastecimiento en el país de origen permite a las empresas evitar numerosos problemas, incluidos los que se relacionan con diferencias de idioma, grandes distancias y largas líneas de suministro, fluctuaciones del tipo de cambio, guerras e insurrecciones, huelgas, política, aranceles y canales de transporte complejos. Sin embargo, para muchas empresas, es posible que no tengan fuentes internas a su disposición o éstas sean más costosas que las extranjeras. En Japón, la adquisición extranjera es crucial, porque casi todo el uranio, bauxita, níquel, petróleo crudo, mineral de hierro, cobre, carbón de coque y aproximadamente 30 por ciento de los productos agrícolas del país son importados. Las comercializadoras japonesas se formaron expresamente para adquirir las materias primas necesarias para abastecer la manufactura de Japón.

Procter & Gamble también ha descubierto que el abastecimiento de productos químicos de una variedad de proveedores extranjeros es necesario para proporcionar flexibilidad en un entorno global de precios volátiles de los energéticos. Con la diversificación de su base de proveedores de sustancias químicas, Procter & Gamble planea usar diferentes proveedores para sus compras conforme los precios de los energéticos varíen en las diferentes regiones.<sup>53</sup>

**¿Por qué el abastecimiento global?** Las empresas siguen estrategias de abastecimiento global por diversas razones:

- Reducir los costos, debido a la mano de obra menos costosa, las reglas laborales menos restrictivas y los costos más bajos de terrenos e instalaciones.
- Mejorar la calidad.

Las empresas pueden manufacturar partes internamente o comprarlas a fabricantes externos.

El uso de fuentes internas de abastecimiento de materias primas y componentes permite a una empresa evitar problemas con las diferencias de idioma, la distancia, moneda, política, aranceles y otros problemas.

Las empresas se abastecen en el extranjero para reducir los costos y mejorar la calidad, entre otras razones.

- Aumentar la exposición a la tecnología mundial.
- Mejorar el proceso de entrega de suministros.
- Fortalecer la confiabilidad del suministro complementando a los proveedores nacionales con proveedores extranjeros.
- Obtener acceso a materiales que sólo están disponibles en el extranjero, quizá debido a especificaciones técnicas o a capacidades de producción.
- Establecer presencia en un mercado extranjero.
- Satisfacer requisitos de comercio compensatorio.
- Reaccionar a las prácticas de abastecimiento externo de los competidores.<sup>54</sup>

Las razones que acabamos de exponer para contratar abastecimiento global son semejantes a las ventajas de la inversión extranjera directa analizadas en el capítulo 14. Ya sea que los proveedores sean propiedad de la empresa o compañías independientes, las EMN pueden aprovechar las ventajas de localización específicas de otros países.

Sin embargo, en ciertos sentidos, el abastecimiento global es más costoso que el nacional. Por ejemplo, el transporte y las comunicaciones son más caros, y es posible que las empresas tengan que pagar honorarios a corredores y agentes. Dada la mayor longitud de las líneas de suministro, a menudo se requiere más tiempo para obtener componentes del extranjero y las fechas de entrega son menos seguras. Este problema aumenta los costos de mantenimiento de inventario y dificulta el envío de las partes al sitio de producción de manera oportuna. Si los componentes importados vienen con defectos y necesitan ser reparados, el costo por unidad aumentará y quizá sea necesario enviar de vuelta algunos componentes al proveedor.

**Inquietudes que suscita el abastecimiento global** Como se observó, la calidad y seguridad son otros motivos de preocupación con el abastecimiento global. Esto se ha hecho especialmente evidente en los retiros muy difundidos de alimento para mascotas y pasta de dientes contaminados, neumáticos defectuosos y juguetes con restos de plomo en la pintura que se produjeron en China. Acciones subsiguientes llevaron a las autoridades e inspectores chinos a cerrar 180 plantas de alimentos y a descubrir más de 23,000 infracciones de las normas sanitarias sobre el manejo de alimentos,<sup>55</sup> lo que obligó al gobierno chino a admitir que 20 por ciento de sus bienes de consumo no han aprobado las inspecciones de seguridad. Imagine ser la empresa que subcontrató a la compañía china Xuzhou Anying Biologic Technology Development Company para la producción de alimento para mascotas que ocasionó la muerte de varios perros y gatos y obligó a uno de los mayores retiros del mercado de alimento para mascotas en la historia de Estados Unidos.<sup>56</sup> Una situación así podría tener efectos irreversibles en la imagen de una empresa si las acciones de su proveedor chino ocasionaran la muerte de mascotas.

China no es el único país que produce bienes de mala calidad; la pimienta negra con salmonela de India, la carne de cangrejo sucia de México, los caramelos mal etiquetados de Dinamarca y verduras con rastros de pesticidas ilegales de la República Dominicana han dado por resultado miles de embarques detenidos por los inspectores estadounidenses.<sup>57</sup> Estos incidentes han suscitado inquietud por los productos hechos en el extranjero y acusaciones de que la calidad y seguridad se ponen en riesgo por reducir los costos. Los países que producen los productos más baratos a menudo carecen de reglamentaciones adecuadas, aplicación estricta de las leyes e infraestructura logística, y dejan a las empresas compradoras la responsabilidad de garantizar la calidad y la seguridad.

## PRINCIPALES CONFIGURACIONES DE ABASTECIMIENTO

**Integración vertical** La **integración vertical** ocurre cuando la empresa es propietaria de toda la red de proveedores o por lo menos de una gran parte de ella. La empresa puede tener que comprar materias primas a proveedores externos, pero produce las partes más costosas internamente. Al integrarse verticalmente, la empresa puede reducir los costos de transacción (como buscar proveedores, vender la producción, negociar contratos, vigilar el cumplimiento de los contratos y resolver disputas con empresas no relacionadas) mediante la internalización de los diferentes niveles de la cadena de valor.<sup>58</sup>

**Grupos industriales** El **outsourcing (abastecimiento externo)** por medio de grupos industriales es otro modo de reducir los costos de transporte de transacción. En estos grupos, los compradores y proveedores se localizan muy cerca unos de otros para facilitar las transac-

Principales configuraciones de abastecimiento externo (*outsourcing*):

- Integración vertical.
- *Outsourcing* por medio de grupos industriales.
- Otro tipo de *outsourcing*.

## REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al hablar de "Inversiones extranjeras sin colaboración" en el capítulo 14, definimos **internalización** como el control por medio de "el manejo propio de las operaciones" (es decir, manteniéndolas *dentro* de la empresa). Señalamos que este concepto se originó en la *teoría de costo de las transacciones*, según la cual cuando hay que elegir entre manejar algo internamente y contratar a alguien para que lo haga, las empresas deben optar por la alternativa de menor costo. Como se indica más adelante en este capítulo, *las decisiones de fabricar o comprar* se prestan a la aplicación de este principio.

ciones. Por ejemplo, Dell Computer Corporation estableció una operación de ensamble en el Supercorredor Multimedia en Malasia, donde está cerca de sus principales proveedores.

**Keiretsus japoneses** Los *keiretsus* japoneses son grupos de empresas independientes que trabajan juntas para administrar el flujo de los bienes y servicios a lo largo de toda la cadena de valor.<sup>59</sup> La red de proveedores altamente coordinada de Toyota se cuenta entre los *keiretsus* japoneses más exitosos y famosos y constituye un buen ejemplo de agrupación industrial, que casi es una integración vertical, porque los proveedores de partes tienden a establecerse cerca de las operaciones de ensamble de Toyota y ésta por lo general tiene participaciones de propiedad en las empresas proveedoras. Sin embargo, los cambios recientes en los mercados globales y las presiones sobre los precios resultantes de los altos costos del acero y el fortalecimiento del yen han ocasionado que la empresa comience a buscar más allá de su red de proveedores, con la que tiene lazos muy estrechos en Japón. Para cumplir el objetivo de reducir en 30 por ciento los costos de las compras de autopartes, objetivo que se describe en el programa “Construcción de la competitividad en costos para el siglo XXI”, Toyota está presionando a los proveedores de su *keiretsu* midiéndolos con referencia a los proveedores más baratos de China y coqueteando con proveedores fuera de Japón. Estos proveedores del exterior han acogido con entusiasmo la posibilidad de integrarse a la red de proveedores del segundo fabricante de automóviles más grande del mundo.<sup>60</sup>

Fabricar o comprar: usar el abastecimiento externo producir las partes internamente.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Como explicamos en el capítulo 14, la **visión basada en los recursos** de la empresa sostiene que cada compañía tiene una combinación única de competencias. Aquí proponemos que las *decisiones de fabricar o comprar* pueden depender de la medida en que una empresa acepte este punto de vista, que puede inducirla a concentrarse internamente en aquellas actividades que más concuerdan con sus competencias y depender al mismo tiempo de otras empresas para que las abastezcan de productos, servicios, o actividades de apoyo en las cuales son menos competentes.

Si las EMN usan el *outsourcing* en lugar de producir las partes internamente, deben determinar el grado de compromiso con los proveedores.

## LA DECISIÓN DE FABRICAR O COMPRAR

Los gerentes de las EMN se enfrentan a un dilema: ¿qué actividades de producción deben llevar a cabo internamente y en cuáles deben subcontratar a “empresas independientes”? Ésta es la *decisión de fabricar o comprar*. En el caso de la subcontratación, también deben decidir si las actividades se realizarán en el país de origen o en el exterior. Una encuesta reciente sobre el uso que hacen las empresas del *outsourcing* revela la importancia de las medidas de control. A pesar de los ahorros en costos, las empresas que tienen dificultades con el *outsourcing*, o abastecimiento externo, mencionan que uno de los principales problemas es la pérdida del control operativo.<sup>61</sup>

Para decidir si fabrican o compran, las EMN se centran en las partes que son cruciales para el producto y en cuya fabricación son distintivamente buenas. Se abastecen de partes cuando los proveedores tienen una ventaja comparativa distintiva, como mayor escala, estructura de costos más bajos o mayores índices de desempeño. También pueden usar el *outsourcing* como una amenaza implícita a los empleados con bajo desempeño: si no mejoran, la empresa se llevará su negocio a otro lado.<sup>62</sup>

Al decidir si fabrican o compran, las EMN necesitan determinar las capacidades de diseño y manufactura de los posibles proveedores en comparación con las capacidades propias. Si el proveedor posee una clara ventaja, la gerencia debe decidir cuánto le costaría alcanzar el mismo nivel que los mejores proveedores y si convendría hacerlo.

### Punto Contrapunto

¿Deberían las empresas subcontratar la innovación?

**Punto** **Sí**, las empresas deben subcontratar los procesos innovadores si ello les permite mantener su enfoque y posicionarse eficazmente en las industrias cada vez más competitivas de tecnología de vanguardia y electrónica. Los datos demuestran que cada vez más empresas están entendiendo las ventajas de hacerlo. Los proveedores están asumiendo responsabilidades como diseñar y manufacturar prototipos, convertirlos en productos viables, actualizar productos maduros, realizar pruebas de calidad, redactar manuales para los usuarios y seleccionar a los vendedores de partes. Por

**Contrapunto** **No**, las empresas no deben usar el *outsourcing* para las funciones de investigación, diseño y desarrollo. Las tendencias recientes han ido más allá de subcontratar las actividades de investigación y desarrollo de líneas de productos completas. Muchas empresas insisten en que aunque pueden subcontratar parte del trabajo de diseño y desarrollo, de todos modos conservan la función de investigación y desarrollo internamente; pero, ¿cómo saben dónde poner el límite? ¿Cómo determinan qué es propiedad intelectual esencial y qué es tecnología genérica?



ejemplo, los diseños de 65 por ciento de las computadoras portátiles y 70 por ciento de los asistentes digitales personales (PDA) se subcontratan. Empresas como Dell, Motorola y Philips compran diseños completos a desarrolladores asiáticos, e incluso Boeing está colaborando con una empresa india para desarrollar software para su jet 787 Dreamliner.

Las empresas dispuestas a subcontratar parte de sus actividades de investigación y desarrollo y los diseños tecnológicos de sus productos pueden ahorrar muchísimo dinero en costos. Aunque la innovación es una de las claves para seguir siendo competitivo, cada vez más empresas descubren que sus equipos internos de investigación y desarrollo no producen resultados que justifiquen las grandes inversiones que requieren. Por tanto, ante las exigencias de los clientes y la competencia reñida que ejerce presión sobre los márgenes, estas empresas deben encontrar la forma de reducir sus costos o incrementar la productividad de sus actividades de investigación y desarrollo.

El *outsourcing* ha resultado ser una solución viable. Las empresas pueden ahorrar millones de dólares simplemente comprando diseños en lugar de desarrollarlos internamente. Por ejemplo, estimaciones de la industria indican que el uso de una plataforma prediseñada de teléfonos móviles puede reducir los costos de desarrollarlos desde el principio (para lo que se necesitan aproximadamente 10 millones de dólares y 150 ingenieros) hasta en 70 por ciento. Además, la demanda de minoristas y clientes, así como la incertidumbre respecto a las tendencias del mercado en el futuro requieren que las empresas desarrollen una gama de modelos de productos, lo que es muy costoso. Los desarrolladores externos están mejor equipados para manejar estos costos porque pueden repartirlos entre muchos compradores y tienen la experiencia y conocimientos para desarrollar una amplia variedad de modelos a partir de un solo diseño básico.

El *outsourcing* también permite a las empresas hacer llegar sus productos al mercado con mayor rapidez, y en las industrias de electrónica y tecnología, donde los productos se convierten en mercancías genéricas en cuestión de meses, esa velocidad se vuelve crucial para mantener la ventaja competitiva. Hewlett-Packard asegura que trabajando con socios y proveedores en el diseño ahora necesita 60 por ciento menos tiempo para hacer llegar un nuevo concepto al mercado. PalmOne también ha reducido el tiempo de desarrollo de productos en meses, ha disminuido el número de defectos en 50 por ciento y ha incrementado los márgenes brutos en 20 por ciento con el *outsourcing*.

A los críticos les preocupa que con el *outsourcing* de tecnología, las empresas estén subcontratando sus fuentes de ventaja competitiva, pero el *outsourcing* de ciertos procesos de diseño y desarrollo permite a estas empresas centrarse mejor en sus verdaderas competencias centrales. Pocas empresas, si acaso, planean eliminar por completo sus equipos de investigación y desarrollo, y la mayoría insiste en que continuará con el trabajo de investigación y desarrollo fundamental de propiedad intelectual. Al desplazar parte del trabajo menos crucial a proveedores externos, podrán centrarse más en las innovaciones más recientes y en las tecnologías de la próxima generación que verdaderamente pueden servir para diferenciarlas.

Ninguna compañía puede administrar todo internamente. Incluso el director de tecnología de Nokia, una empresa que en alguna época se enorgullecía de desarrollar casi todo por su

(continúa)

La verdad es que el *outsourcing* convierte la propiedad intelectual en tecnología genérica que se vuelve disponible casi para cualquiera. Al trabajar con fabricantes de Corea del Sur para desarrollar chips de memoria DRAM, Toshiba permitió que la tecnología en que se basaban estos componentes se convirtiera en una mercancía genérica y ahora tiene problemas para mantenerse a la vanguardia de los competidores.<sup>63</sup>

La ventaja competitiva de una empresa depende a menudo de los secretos comerciales que la distinguen de sus rivales. La subcontratación de la innovación aumenta el riesgo de que una empresa transmita esos secretos comerciales y tecnologías patentadas a proveedores y socios, fomentando así la aparición de nuevos competidores. Como los proveedores rara vez cooperan exclusivamente con un solo cliente, la investigación y desarrollo que llevan a cabo para uno puede transferirse fácilmente a otro.

Éste fue el caso de la empresa japonesa Sharp, que trabajó en colaboración estrecha con sus proveedores para desarrollar una planta de “sexta generación” capaz de fabricar pantallas planas para televisores mucho más grandes que las plantas de “quinta generación” podían fabricar. Por desgracia, sus proveedores también trabajaban con los rivales de Sharp, muchos de ellos empresas taiwanesas, y poco tiempo después de la terminación de la fábrica, estos competidores ya estaban construyendo sus propias instalaciones de “sexta generación”. Como resultado, Sharp ha empezado a tomar precauciones adicionales, como reescribir en secreto software de algunos de los equipos que ha comprado y arreglar la maquinaria internamente en lugar de que lo hagan sus proveedores, con el fin de evitar que éstos se enteren de los problemas que pueden existir en el equipo que han vendido a los competidores.<sup>64</sup>

También existe el riesgo de que proveedores y socios tomen la información y tecnología que les han compartido y se conviertan ellos mismos en competidores. Después de que Motorola contrató a la empresa taiwanesa BenQ Corp. para diseñar y manufacturar teléfonos móviles, la empresa empezó a vender teléfonos con su propia marca en el mercado altamente competitivo de China, lo que provocó que Motorola rescindiera el contrato.

Quizá más importante que dar origen a nuevos competidores es perder la ventaja competitiva y el incentivo para invertir en nueva tecnología. Aunque algunos aseguran que el *outsourcing* de cierto trabajo de desarrollo y diseño permite a las empresas centrarse más en las nuevas tecnologías innovadoras, en realidad, este tipo de *outsourcing* induce con mayor frecuencia a las empresas a reducir la cantidad que invierten en investigación y desarrollo interno y a no buscar con la misma avidez los grandes adelantos tecnológicos, porque dependen demasiado de que los proveedores realicen el trabajo por ellas. Jim Andrew, vicepresidente senior de Boston Consulting Group, advierte: “Si la innovación empieza a residir en los proveedores, uno podría fragmentarse hasta el punto en que no quedara casi nada”.

Las empresas de alta tecnología y electrónica que subcontratan sus procesos innovadores se arriesgan a perder la esencia real de su negocio para convertirse en meras fachadas de marketing de otras empresas. También transmite un mensaje equivocado a los inversionistas, que podrían tener dificultades para encontrar el valor intrínseco en una empresa que tiene muy poca propiedad intelectual verdadera y cuyas utilidades provenientes de los productos exitosos muy probablemente deban destinarse a pagar los honorarios de licencia a las empresas que en realidad los desarrollaron.

(continúa)



cuenta, ha declarado: “Nadie puede dominarlo todo”. De hecho, una encuesta reciente sobre empresas globales concluyó que casi tres cuartas partes de los encuestados creían que podían impulsar la innovación de manera espectacular si colaboraban con terceros, incluso con competidores.<sup>65</sup> Las empresas que sobrevivirán en el futuro serán aquellas que sean capaces de controlar una red de socios y proveedores con eficiencia y eficacia en todo el mundo. ●

Aunque se ha hablado mucho del *outsourcing* de la manufactura en las últimas décadas, el *outsourcing* de la innovación plantea una amenaza potencialmente mayor para las empresas de tecnología de vanguardia que lo ven como una forma fácil de ahorrar en costos. El argumento de los ahorros inmediatos en costos como justificación del *outsourcing* de la tecnología y la innovación carece de perspectiva y las empresas que lo usan dañarán en última instancia su posición competitiva y perderán viabilidad como verdaderos participantes de sus industrias.<sup>66</sup> ●

## RELACIONES CON LOS PROVEEDORES

Las relaciones con los proveedores son muy importantes, pero a veces también son complicadas, en especial para las EMN que tratan de administrar las relaciones con los proveedores de todo el mundo. El director general de la EMN John Deere, con sede en Estados Unidos, manifestó:

*Nuestros socios y proveedores son la clave de [nuestro] esfuerzo para incorporar valor superior a nuestros productos... en todo el mundo y en toda la empresa. Junto con nuestros proveedores y distribuidores, estamos enriqueciendo el significado de la palabra “valor” para incluir el mejor diseño, calidad, entrega, proceso y el costo más bajo, todo al mismo tiempo. Sabemos que no ha sido fácil para los proveedores, ¡y aún no lo es! Siguiendo nuestro ejemplo, los proveedores han tenido que hacer ajustes importantes en la manera en que hacen negocios. Hemos sido muy exigentes con nosotros mismos y con los demás, pero estoy seguro... de que al trabajar juntos y con decisión para reducir los costos, aumentar la calidad y mejorar el plazo de entrega, se han convertido en empresas más fuertes, así como proveedores de Deere más confiables. Al igual que nosotros, ellos también necesitan una gran empresa para sostener el éxito a largo plazo.*<sup>67</sup>

**Caso: Toyota** Si una EMN decide que debe usar el abastecimiento externo en lugar de integrarse verticalmente, debe determinar cómo trabajar con los proveedores. Toyota fue pionero con el Sistema de Producción Toyota para trabajar con proveedores independientes. Toyota envía un equipo de expertos en manufactura a cada uno de sus principales proveedores para observar cómo el proveedor organiza su fábrica y produce las partes. A continuación, el equipo recomienda cómo reducir costos y mejorar la calidad. También es común que Toyota identifique dos proveedores para cada parte y haga que éstos compitan fuertemente entre sí. El proveedor que tiene el mejor desempeño obtiene la mayor parte del negocio. Sin embargo, ambos proveedores saben que tendrán una relación continua con Toyota y que no serán descartados fácilmente.<sup>68</sup>

Éste es un buen ejemplo de las estrechas relaciones que las empresas japonesas entablan con sus proveedores, las cuales son muy diferentes de las relaciones distantes que las empresas estadounidenses acostumbran tener con sus proveedores. Además, Toyota ha podido reducir el número de relaciones que establece con proveedores, lo que le permite concentrarse en algunos proveedores esenciales a quienes ofrece darles mucho trabajo si su desempeño cumple con las normas establecidas por Toyota.

De hecho, la relación entre Toyota y sus proveedores es a menudo tan cercana que cuando Toyota inaugura la producción en plazas extranjeras, sus proveedores también. Uno de los principales proveedores de Toyota, DENSO, invirtió un millón de dólares en el establecimiento de una nueva planta en Tianjin, China, para producir sistemas de navegación para automóviles destinados a abastecer la fábrica de Toyota situada en ese lugar. Lo hizo en parte para seguir a Toyota, pero también porque Toyota dejó muy en claro que DENSO tenía que igualar los precios chinos o perder el negocio. La mejor manera para DENSO de proteger su mercado fue desplazar parte de la producción a China.

**Caso: JCPenney** La decisión de trabajar en estrecha colaboración con los proveedores requiere mucha confianza y con frecuencia implica realizar cambios drásticos y en ocasiones riesgosos. Sin embargo, estos cambios pueden proporcionar grandes ventajas estratégicas. Tal es el caso de JCPenney y su proveedor de camisas, TAL Apparel Ltd., establecido en Hong Kong. El minorista literalmente permite que su proveedor se haga cargo por completo de algunos de sus procesos. Más que concretarse a responder a los pedidos que le envía Penney, TAL da seguimiento directo a datos de venta de las tiendas del minorista, los incorpora a su programa de cómputo diseñado especialmente para determinar el número de camisas que debe fabricar,

así como las tallas, colores y estilos. Estas camisas se envían directamente a cada una de las tiendas de JCPenney, sin pasar para nada por los almacenes del minorista.

Esta cooperación ha dado por resultado rotación más rápida de la mercancía y un nivel de inventario prácticamente de cero: una mejoría sustancial sobre el inventario equivalente a ocho meses que el minorista solía mantener. TAL también tiene autorización para realizar pruebas de mercado y el diseño de los nuevos estilos de camisas, lo que le ha dado la capacidad de responder con más rapidez y eficacia a las demandas de los clientes. Con el poder que le han dado, TAL puede producir un nuevo estilo en sólo cuatro meses.<sup>69</sup>

Sin embargo, no todas las relaciones entre clientes y proveedores son tan colaborativas como las de Toyota y JCPenney. A veces, los clientes grandes pueden usar su presencia fuerte en el mercado y poder de compra para exigir más a los proveedores. Por muchos años, General Motors ha ejercido presión intensa en los proveedores estadounidenses para que reduzcan los costos en ciertos porcentajes establecidos cada año y luego trasladen estos ahorros en costos a GM por medio de precios más bajos. Ahora, en virtud de que GM planea enviar recursos importantes al extranjero a mercados como el de China, Corea del Sur y Europa en el transcurso de los próximos años, algunos proveedores y consultores de administración que trabajan con GM han indicado que los proveedores pueden verse presionados para establecer instalaciones en China para ajustarse a las exigencias de GM.<sup>70</sup>

Las relaciones que las EMN establecen con sus proveedores se basan en gran medida en sus estrategias competitivas individuales, la naturaleza de los productos, el entorno competitivo que enfrentan, las capacidades de sus proveedores y el nivel de experiencia y confianza que comparten con ellos. Las EMN deben tomar en consideración estos factores para determinar el tipo de relación con los proveedores que satisfará mejor sus necesidades.

## LA FUNCIÓN DE COMPRAS

El agente de compras es el vínculo entre la decisión de la empresa de abastecerse externamente y las relaciones con sus proveedores. Del mismo modo que las empresas pasan a través de etapas de globalización, lo mismo sucede con el alcance de las responsabilidades del agente de compras. Comúnmente, las compras pasan por cuatro etapas antes de volverse "globales".

1. Compras nacionales únicamente.
2. Compras extranjeras basadas en la necesidad.
3. Compras extranjeras como parte de la estrategia de adquisición.
4. Integración de la estrategia de adquisición global.<sup>71</sup>

La etapa 4 ocurre cuando la empresa se da cuenta de los beneficios que se obtienen por la integración y coordinación de las compras a nivel global, y se aplica con mayor frecuencia a la EMN que al exportador.

Cuando las compras se vuelven globales, las EMN enfrentan con frecuencia el dilema de la centralización o descentralización. ¿Deben permitir que cada subsidiaria tome todas las decisiones de compra, o deben centralizar todas o algunas de las decisiones de compra? Las principales ventajas de la descentralización incluyen mayor control de las compras realizadas por la instalación de producción, mejor respuesta a las necesidades de la instalación y uso más eficaz de los proveedores locales. Los beneficios principales de la centralización son mayor influencia con los proveedores, mejores precios, eliminación de la duplicación administrativa, permitir a los compradores que adquieran conocimiento especializado en técnicas de compras, reducción del número de pedidos procesados y permitir al personal de compras entablar relaciones sólidas con los proveedores.<sup>72</sup>

**Principales estrategias de abastecimiento** Las empresas siguen cinco estrategias de abastecimiento principales conforme pasan a las etapas 3 y 4 de la lista anterior (compras extranjeras como parte de la estrategia de adquisición e integración de la estrategia de adquisición global).

1. Asignar compradores nacionales a las compras internacionales.
2. Usar subsidiarias extranjeras o agentes de negocios.
3. Establecer oficinas de compras internacionales.
4. Asignar la responsabilidad del abastecimiento global a una o varias unidades de negocios específicas.
5. Integrar y coordinar el abastecimiento mundial.<sup>73</sup>

Avance global en la función de compras:

- Compras nacionales únicamente.
- Compras extranjeras basadas en la necesidad.
- Compras extranjeras como parte de la estrategia de adquisición.
- Integración de la estrategia de adquisición global.

Estrategias de abastecimiento en el contexto global:

- Asignar compradores nacionales a las compras internacionales.
- Usar subsidiarias extranjeras o agentes de negocios.
- Establecer oficinas de compras internacionales.
- Asignar la responsabilidad del abastecimiento global a una o varias unidades de negocios específicas.
- Integrar y coordinar el abastecimiento mundial.

Estas estrategias van de sencillas a complejas. Las empresas empiezan usando un comprador nacional y avanzan hacia la integración y coordinación del abastecimiento mundial en las decisiones de compra de la empresa, de tal manera que no haya diferencia entre las fuentes nacionales y las extranjeras.

Algunas empresas van aún más allá de la etapa final y coordinan las compras a nivel mundial con empresas competidoras. Dos fabricantes de automóviles, Nissan y Renault, han logrado ahorrar millones de dólares en costos de producción gracias a la celebración de un acuerdo de compras conjuntas. Aproximadamente 40 por ciento de las partes que las empresas usan en sus vehículos son las mismas, y las dos están tratando de aumentar esta cantidad a 70 por ciento para lograr reducciones adicionales en los costos.<sup>74</sup>

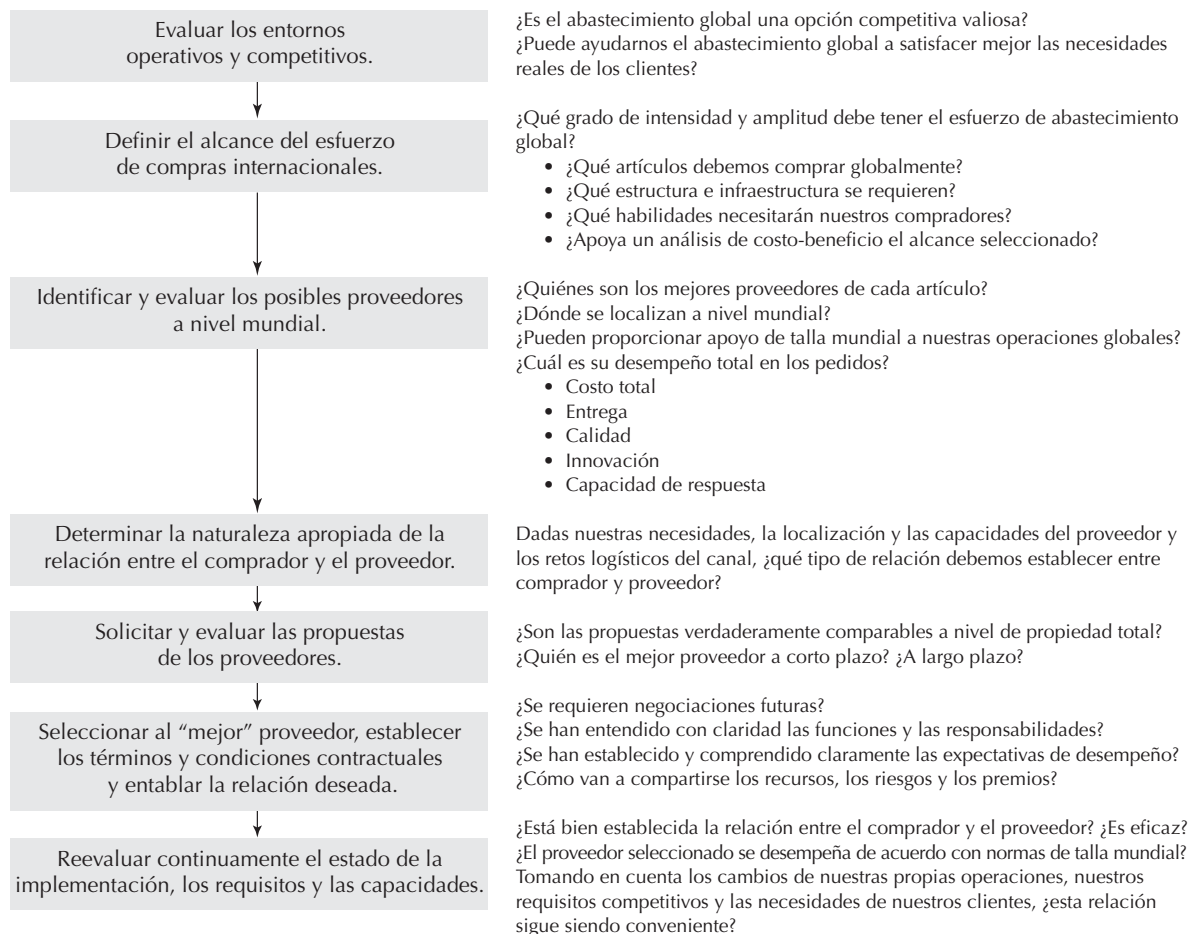
La figura 17.8 resume algunos de los conceptos fundamentales del análisis anterior en cuanto a la selección del mejor proveedor. La clave para los gerentes radica en seleccionar al mejor proveedor, establecer una relación sólida y evaluar continuamente su desempeño para cerciorarse de recibir el mejor precio y calidad y una entrega oportuna posibles.

### FIGURA 17.8 Abastecimiento global: evaluación de la estrategia y ponderación de las opciones

Fuente: Stanley E. Fawcett, "The Globalization of the Supply Environment", *The Supply Management Environment*, volumen 2 (Tempe, AZ: Institute for Supply Management, 2000), p. 53. Se reproduce con autorización del editor.

#### PASOS DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO GLOBAL

#### PREGUNTAS RESPONDIDAS EN CADA CASO



## Administración de inventarios

Una empresa debe administrar el flujo y el almacenamiento del inventario, tanto si decide abastecerse dentro o fuera de la empresa como si desea hacerlo de fuentes nacionales o extranjeras. Esto es válido para las materias primas y partes suministradas por proveedores, trabajo en proceso e inventario de productos terminados dentro de la fábrica, así como los productos terminados almacenados en un centro de distribución, como en el almacén europeo centralizado de Samsonite. Como aprendió un fabricante de automóviles coreano, si la empresa compra partes a una variedad de proveedores de todo el mundo, la distancia, el tiempo y la incertidumbre del entorno político y económico internacional dificulta a los gerentes determinar los puntos de reorden correctos para el proceso manufacturero.

La distancia, el tiempo y la incertidumbre en los entornos extranjeros hacen que el abastecimiento en el exterior complique la administración de inventarios.

### SISTEMAS DE MANUFACTURA ESBELTA Y JUSTO A TIEMPO

Una de las razones por las que las empresas podrían dudar al considerar si deben comprar partes a proveedores extranjeros es el sistema de *manufactura esbelta*, “un sistema productivo cuyo enfoque se centra en optimizar los procesos con base en la filosofía de mejoramiento continuo”. Representa las ideas de reducción de desperdicio y optimización de los procesos de calidad.<sup>75</sup> Debido a que se basa en las eficiencias ganadas con la reducción del desperdicio y los desechos, la manufactura esbelta también se relaciona estrechamente con la administración de la calidad.

Manufactura esbelta: un sistema productivo cuyo enfoque se centra en optimizar los procesos con base en la filosofía de mejoramiento continuo.

Un elemento importante de la manufactura esbelta es el sistema de inventario y compras justo a tiempo (JIT, *just-in-time*). “Los sistemas JIT se centran en reducir la ineficiencia y el tiempo improductivo en el proceso de producción para mejorarlo continuamente e incrementar la calidad del producto o servicio”.<sup>76</sup> El sistema JIT lleva las materias primas, partes y componentes al comprador “justo a tiempo” para su uso, ahorrando a las empresas el costo de almacenar grandes inventarios.

JIT: Abastecimiento de materias primas y partes justo cuando se necesitan en el proceso de manufactura.

Esto es lo que Dell esperaba lograr en su fábrica irlandesa, es decir, que las partes se entregaran justo en el momento en que debían entrar al proceso de producción y después llegar a las puertas de los consumidores tan pronto como se ensamblaran las computadoras. Sin embargo, el uso del sistema JIT implica que las partes deben tener pocos defectos y llegar a tiempo. Por este motivo, las empresas necesitan desarrollar relaciones sólidas con sus proveedores para garantizar buena calidad y tiempos de entrega adecuados si desean que el sistema justo a tiempo funcione y también es la razón por la que los grupos industriales son una forma popular de relacionarse más estrechamente con los proveedores.

**Riesgos en el abastecimiento externo** El abastecimiento en el exterior puede originar grandes riesgos para las empresas que usan la manufactura esbelta y el sistema JIT, porque las interrupciones de la línea de suministro pueden causar estragos. Las empresas extranjeras se están volviendo expertas en cumplir los requisitos del sistema JIT (como los barcos que tardan dos semanas en atravesar el Pacífico y atracan una hora antes de lo programado, y las fábricas que pueden surtir con mayor facilidad pedidos pequeños). No obstante, debido únicamente a las distancias, las cadenas de suministro están expuestas a más problemas y retrasos.<sup>77</sup>

Es difícil combinar el abastecimiento en el exterior y la producción JIT sin tener a la mano reservas de seguridad en los inventarios, lo cual se opone al concepto de JIT.

Como mencionamos antes en el capítulo, empresas, como Toyota, que han establecido instalaciones de manufactura y ensamble en el extranjero para dar servicio a los mercados locales, han obligado prácticamente a sus proveedores nacionales de partes a desplazarse también al extranjero para que Toyota continúe con la manufactura JIT. Por eso, muchos proveedores de partes japoneses se han mudado a Estados Unidos y México para estar cerca de sus principales clientes.

La estrategia de administración de inventario de una empresa, sobre todo en cuanto al tamaño de las existencias y si se usará o no el sistema JIT, determina la frecuencia de los envíos requeridos. Cuanto menos frecuente sea la entrega, mayor será la necesidad de almacenar inventario en alguna parte. Como el sistema JIT requiere la entrega justo cuando el inventario se usará, es necesario hacer algunas concesiones para los pedidos de proveedores extranjeros. En ocasiones, eso implica ajustar el tiempo de llegada de los productos a unos cuantos días de su uso, más que a algunas horas. Kawasaki Motors Corp. USA mantiene un inventario mínimo de tres días de las partes que vienen desde Japón, con un inventario promedio de cinco días.<sup>78</sup>

Sistema *Kanban*: sistema que facilita la estrategia JIT mediante el uso de tarjetas para controlar el flujo de producción en la fábrica.

**El sistema *kanban*** Un sistema que Toyota usó por primera vez para facilitar sus estrategias JIT es el *sistema kanban*. *Kanban* significa literalmente “tarjeta” o “registro visible” en japonés. Las tarjetas *kanban* se emplean para controlar el flujo de la producción en la fábrica. En el sistema *kanban* utilizado por Toyota, los componentes se envían a una planta justo antes de que se necesiten para entrar al proceso de producción. Se guardan en un cubo que tiene una tarjeta adherida que identifica la cantidad de artículos que contiene el cubo. Cuando comienza el proceso de ensamble, una tarjeta de orden de producción significa que el cubo necesita moverse a la línea de ensamble. Cuando el cubo se vacía, se lleva a un área de almacenamiento y se cambia por un cubo lleno. La tarjeta *kanban* se retira del cubo vacío y se usa para pedir una reposición al proveedor.

Zonas de comercio exterior (ZCE): lugares especiales para almacenar inventario nacional e importado para evitar el pago de aranceles hasta que el inventario se utilice en la producción y se venda.

## ZONAS DE COMERCIO EXTERIOR

En años recientes, las **zonas de comercio exterior (ZCE)** se han vuelto más populares como un paso intermedio en el proceso entre la importación y el uso final. Las ZCE son áreas en las que la mercancía nacional e importada se puede almacenar, inspeccionar y manufacturar sin pasar por los procedimientos aduaneros formales hasta que los productos salen de las zonas. Las ZCE tienen el objetivo de alentar a las empresas a ubicarse en el país, permitiéndoles diferir el pago de derechos aduaneros, pagar menos impuestos o evitar ciertos aranceles por completo. A veces, el inventario se almacena en una ZCE hasta que se usa para la manufactura nacional. Como se señaló anteriormente, uno de los problemas del JIT es la longitud de la línea de suministro cuando depende del abastecimiento global, lo cual obliga posiblemente al comprador o al proveedor a almacenar inventario en algún otro lado hasta que se requiera en el proceso de manufactura. Un sitio para acumular inventario es un almacén situado en una ZCE.

**Zonas de propósito general y subzonas** Las ZCE se dividen en zonas de propósito general y subzonas. Una zona de propósito general se establece generalmente cerca de un puerto de entrada, como un puerto marítimo, un cruce fronterizo o un aeropuerto, y por lo general consiste en una instalación de distribución o un parque industrial. Se usa sobre todo para almacenamiento y distribución. Comúnmente, una subzona está separada físicamente de una zona de propósito general, pero dentro de la misma estructura administrativa. Por lo común, se localiza en una instalación de manufactura. Desde 1982, el mayor crecimiento de las ZCE se ha registrado en las subzonas más que en las zonas de propósito general, porque las empresas han tratado de diferir el pago de derechos aduaneros de partes enviadas del extranjero hasta que las necesitan para usarlas en el proceso de producción.

El mayor crecimiento de las subzonas en Estados Unidos ha sido en la industria automotriz, especialmente en el Medio Oeste. La actividad de las subzonas se propaga a otras industrias, sobre todo las de astilleros, productos farmacéuticos y aparatos electrodomésticos, y se orienta cada vez más hacia la manufactura y el ensamble de lo que originalmente se previó. La mercancía en las ZCE de Estados Unidos puede ensamblarse, exhibirse, limpiarse, manipularse, manufacturarse, mezclarse, procesarse, reetiquetarse, reempacarse, repararse, restaurarse, muestrearse, almacenarse, probarse, mostrarse y destruirse.<sup>79</sup>

En Estados Unidos, hay proyectos de ZCE en 50 estados y Puerto Rico, con otros 60 casos pendientes para nuevas zonas y expansión. Se manejan más de 300,000 millones de dólares al año en mercancía en las ZCE y 19,000 millones de dólares se exportan desde estas zonas anualmente.<sup>80</sup> Las ZCE de Estados Unidos se han usado principalmente como medio para proporcionar mayor flexibilidad en cuanto al momento y la manera de pagar los derechos aduaneros. Sin embargo, su uso en el negocio de las exportaciones se ha expandido.

Las exportaciones para las que se usan estas ZCE pertenecen a una de las siguientes categorías:

- Productos extranjeros enviados a través de zonas estadounidenses a otros países.
- Productos extranjeros procesados en zonas estadounidenses y después enviados al extranjero.
- Productos extranjeros procesados o ensamblados en zonas estadounidenses con algunos materiales y componentes nacionales, y después reexportados.



- Productos producidos con un contenido totalmente extranjero en zonas estadounidenses y después exportados.
- Productos nacionales enviados a una zona estadounidense para alcanzar el nivel de exportación antes de que efectivamente sean exportados.<sup>81</sup>

## REDES DE TRANSPORTE

Para una empresa, el transporte de bienes en un contexto internacional es muy complicado en términos de la documentación, la selección de la empresa de transporte (aéreo o marítimo) y la decisión de establecer un departamento de transporte propio o contratar a un intermediario. El transporte es uno de los elementos clave del sistema logístico. La clave consiste en conectar a los proveedores y fabricantes por un lado, y a los fabricantes y consumidores finales por el otro. Al mismo tiempo, la empresa debe determinar cuál será su configuración de almacenamiento. Por ejemplo, McDonald's proporciona alimentos a sus franquicias de todo el mundo. Tiene almacenes en diferentes países para dar servicio a distintas áreas geográficas.

El transporte une a los proveedores, las empresas y los clientes.

**Caso: Panalpina** Los intermediarios son una parte importante de las redes de transporte. El *outsourcing* de la manufactura y otras funciones de la cadena de suministro se está volviendo cada vez más popular. Por ejemplo, Panalpina es un proveedor suizo de servicios de envío y logística que se centra en el transporte aéreo intercontinental de carga y el transporte marítimo de carga, así como en otros aspectos de la administración de la cadena de suministro. Usando su centro principal en Luxemburgo para hacer conexión con 500 sucursales en 80 países de todo el mundo, así como con socios en otros 60 países, Panalpina trata de simplificar la complejidad de las cadenas de suministro de sus clientes mediante el manejo de transporte, distribución, trámites aduanales, almacenamiento y control de inventario, y también proporciona seguro de transporte puerta a puerta y sistemas de seguimiento y localización en tiempo real.<sup>82</sup>

Los terceros intermediarios, como Panalpina, son cruciales para almacenar y transportar bienes.

Una empresa a la que Panalpina proporciona estos servicios es IBM y sus operaciones en América Latina. Con su proveedor seleccionado de servicios de carga aérea, ASB-Air, y por

## UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

### Incertidumbre y la cadena de suministro global

El capítulo ha hecho hincapié en dos ideas competidoras: la primera es que la globalización ha obligado a las empresas a establecer operaciones en el extranjero o a subcontratar a proveedores extranjeros para reducir los costos y estar más cerca de los mercados. La segunda es que cuanto más larga sea la línea de suministro, mayor será el riesgo. Desde el 11 de septiembre de 2001, los riesgos de las líneas de suministro largas han aumentado drásticamente. En cualquier momento, los acontecimientos políticos globales podrían trastornar por completo una cadena de suministro bien organizada y poner en riesgo a una empresa.

Debido a que varios de los proveedores de Sara Lee se han consolidado (véase p. 666), existen menos opciones para comprar ingredientes esenciales de los productos de esta empresa. ¿Qué pasaría si ningún proveedor pudiera entregarlos, debido a acontecimientos políticos o a problemas de seguridad o calidad? A medida que la cadena de suministro se alarga y la incertidumbre aumenta, las empresas tienen que

adquirir mayor competencia en la construcción de escenarios para que tengan a su disposición varias opciones viables en caso de contingencia. Quizá esto significa que las empresas seguirán más estrategias multidomésticas para aislar sus operaciones extranjeras de los demás países y permitirles ofrecer más capacidad de respuesta a los consumidores locales.

Sin embargo, conforme las EMN en los países desarrollados responden a las presiones competitivas para reducir los costos, se verán obligadas a continuar abasteciéndose en el extranjero, ya sea por medio de instalaciones propiedad de la empresa o de terceros, por lo menos hasta que nadie pueda abastecerse en el extranjero. Esto es probablemente un poco extremo, pero lo importante es continuar estudiando los casos hipotéticos. ¿Y si no hay transporte seguro, aéreo o marítimo, disponible para desplazar los productos? ¿Y si los productos se pueden desplazar, pero hay retrasos? ¿Y si los terroristas empiezan a usar la cadena de suministro global de empresas legítimas para contaminar los productos o mover materiales peligrosos? Es evidente que el futuro será mucho más complicado, por lo que los gerentes deben tener cuidado. ■



medio de la administración de sus sucursales locales, Panalpina coordina los vehículos que recogen los productos IBM en Europa y los transportan a su centro de carga en Luxemburgo. De ahí, los productos viajan por aire al centro de carga de Miami. En Miami, los productos destinados a varias plazas de América del Sur se dividen y reconsolidan en palés que luego se cargan directamente en aviones controlados por Panalpina y se transfieren a los almacenes propios de la empresa, operados por personal propio. El personal de los almacenes realiza todos los trámites aduaneros, aprovechando las oficinas en el sitio de las autoridades aduaneras y actualiza los sistemas de información de la empresa con mensajes del estado que guardan actualmente los productos.

Una vez que los productos salen de la aduana, se envía una transferencia de datos electrónica a IBM mientras los productos se transportan a los almacenes de IBM. Panalpina conserva el control de los productos durante todo el proceso, usando documentación electrónica y dando seguimiento para contar con datos en tiempo real y mantener informado a IBM. En este ejemplo se pueden ver todos los elementos de las redes de transporte que son esenciales para la logística internacional.<sup>83</sup>

La administración de logística a que se dedican empresas como Panalpina es muy detallada y requiere la habilidad para recopilar, rastrear y procesar grandes cantidades de información. Para ser eficaces, las empresas dedicadas a la logística deben poner en práctica tecnologías clave, que incluyen tecnologías de comunicaciones, sistemas de rastreo vía satélite, aplicaciones de códigos de barra y sistemas automatizados de manejo de materiales.<sup>84</sup>



## Ventus y el *outsourcing* de procesos de negocios

por el profesor Manuel Serapio

En 2007, ePLDT Ventus (Ventus), la división de *outsourcing* del proceso de negocios de voz de Philippine Long Distance Telephone Company (PLDT), debía decidir qué estrategia seguir para sostener el crecimiento de la empresa durante el resto de la década.<sup>85</sup> Desde el establecimiento de la empresa en 2001, Ventus ha crecido para convertirse en el centro de atención telefónica más grande de propiedad filipina, en Filipinas, con más de seis mil empleados, siete establecimientos e ingresos superiores a 120 millones de dólares.

Aunque la empresa disfrutó de crecimiento sostenido, varios problemas se vislumbran en el horizonte. ¿Debe la empresa concentrarse en el negocio de los centros de atención telefónica, o diversificarse del segmento de voz al de datos del *outsourcing* de procesos de negocios? ¿Debe continuar centrándose en el mercado estadounidense, así como en los pocos clientes que han hecho tan exitosa a la compañía, o debe diversificarse en nuevos mercados? ¿Debe la empresa crecer orgánicamente o tratar de adquirir o asociarse con otros proveedores de *outsourcing* de Filipinas y otros países? ¿Cómo debe la administración de Ventus hacer frente a los nuevos retos que enfrenta la empresa, entre otros, un mercado laboral más restringido, mayores presiones en los costos por el fortalecimiento del peso filipino, y la intensificación de la rivalidad entre centros de atención telefónica para conseguir tanto clientes como empleados?

### La industria filipina de los centros de atención telefónica

Mientras que India ha atraído la atención mundial como centro global del *outsourcing* de los centros de atención telefónica, Filipinas ha surgido discretamente como el proveedor líder del *outsourcing* de procesos de negocios, sobre todo en la industria de los centros de atención telefónica. En 2006, Filipinas tenía más de 120 empresas y más de 145,000 personas empleadas en la industria. Se calcula que los ingresos registrados por la industria filipina de centros de atención telefónica se han duplicado cada

año desde 2000. Por ejemplo, la industria generó ingresos de aproximadamente 1,700 millones de dólares en 2005, en comparación con 800 millones de dólares de 2004.

La figura 17.9 detalla la evolución del *outsourcing* de procesos de negocios (incluidos los centros de atención telefónica) en Filipinas. Antes de 2000, las empresas que principalmente subcontrataban sus procesos en Filipinas eran operaciones de servicios compartidos de empresas multinacionales, como IBM, Citibank y Procter & Gamble. Estas empresas proporcionaban servicios internos, como funciones administrativas de apoyo, procesamiento de transacciones y operación de centros de atención telefónica a las empresas matrices y plazas internacionales. Las empresas que establecieron instalaciones de *outsourcing* en Filipinas después de 2000 incluyen a proveedores externos y centros de atención telefónica tanto de propiedad extranjera (por ejemplo, Teletch, Convergys) y empresas de propiedad local (por ejemplo, Ventus).

En fechas más recientes, Filipinas ha experimentado un súbito aumento en el número de empresas extranjeras que han establecido instalaciones en Filipinas, sobre todo proveedores indios de *outsourcing*, como Genpact y Daksh, y operaciones cautivas de empresas multinacionales, como Dell y HSBC. Además, el mapa 17.2 muestra la concentración de instalaciones de *outsourcing* en Filipinas, incluidos los lugares donde hay centros de atención telefónica de Ventus.

Se proyecta que la rápida expansión del *outsourcing* de centros de atención telefónica en Filipinas continúe en la próxima década. Business Processing Association/Philippines (BPA/P) pronostica que los ingresos generados por los centros de atención telefónica se casi triplicarán de 1,700 millones de dólares en 2005 a 5,000 millones de dólares en 2010. Asimismo, se espera que el número de personas empleadas por la industria de centros de atención telefónica en Filipinas aumente de 145,000 a 500,000 personas durante el mismo periodo.

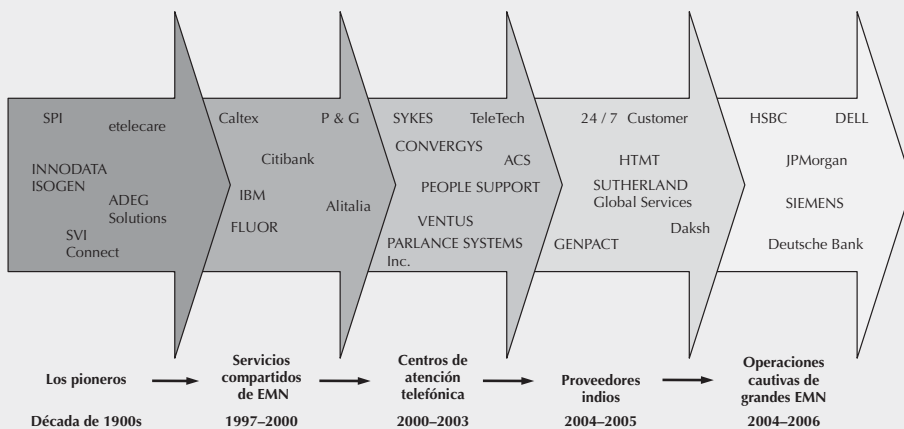
Filipinas se ha clasificado entre los diez primeros lugares del índice de localización de servicios globales de AT Kearney desde 2004. En 2005, AT Kearney clasificó a Filipinas en cuarto lugar (lo que representa un avance con respecto al sexto lugar en 2004) en su índice de atractivo de plazas para establecer servicios globales, detrás de India, China y Malasia, y por delante de Singapur, Tailandia, la República Checa, Chile y Canadá. Según este índice, Filipinas se clasificó muy favorablemente en términos de competitividad de la remuneración, costo de infraestructura, impuestos y costos regulatorios.

Además, Filipinas tiene una reserva grande de mano de obra de alta calidad, con educación universitaria y angloparlante. En el país se gradúan más de 400,000 estudiantes al año, la gran mayoría de ellos en las siguientes áreas: campos relacionados con el comercio y la administración (114,000 estudiantes);

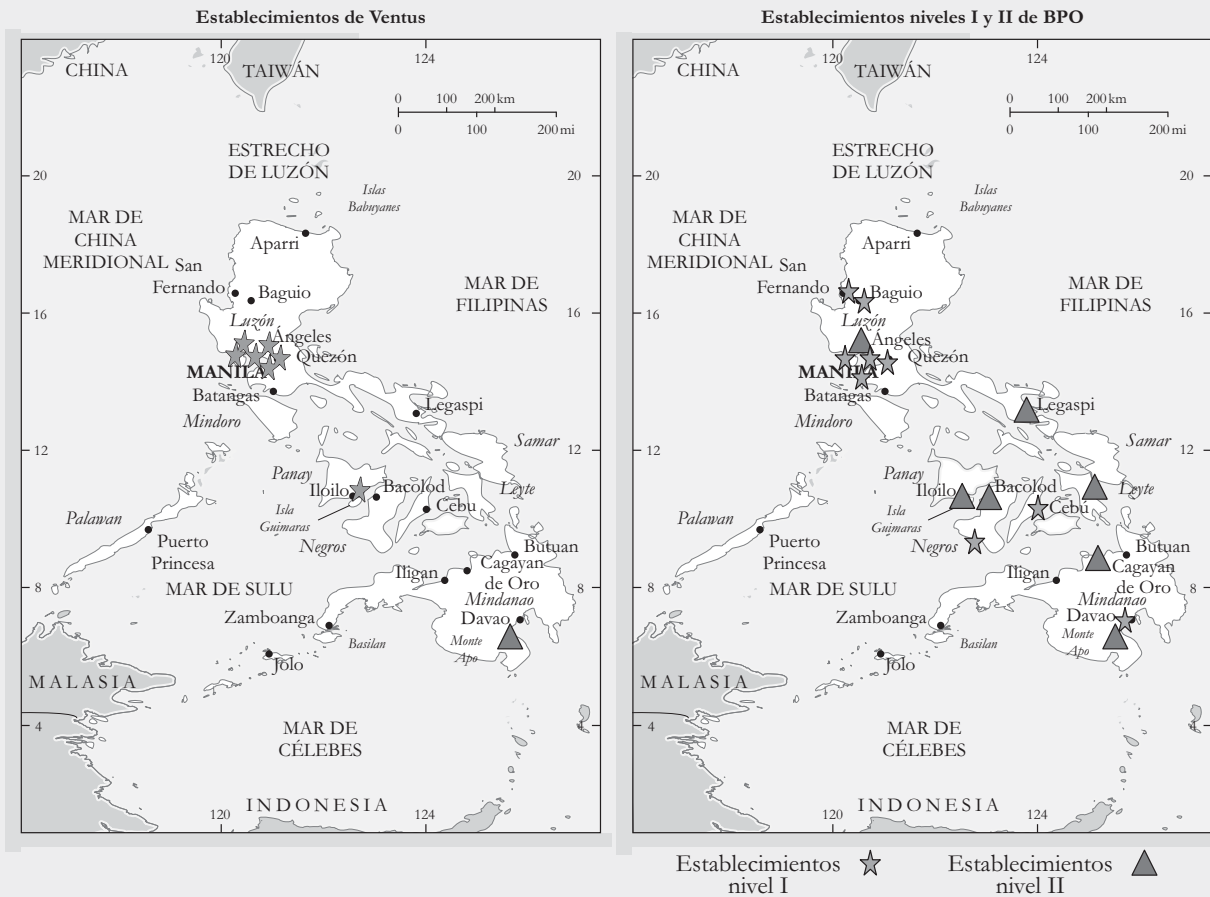
**FIGURA 17.9 Evolución de la industria de *outsourcing* de procesos de negocios en Filipinas**

Ventus, el centro de atención telefónica más grande de propiedad nacional en Filipinas apareció en escena entre 2000 y 2003, cuando proveedores externos y centros de atención telefónica empezaron a ingresar a la industria filipina de *outsourcing* de procesos de negocios. Antes de 2000, la industria incluía, en su mayor parte, las *operaciones de servicios compartidos* que utilizaban las EMN, y las empresas de propiedad india empezaron a convertirse en participantes importantes en el mercado a mediados de la década. En la actualidad, la industria también incluye muchas de las llamadas operaciones cautivas: instalaciones que manejan tareas de las empresas matrices.

Fuente: Adaptado de Business Processing Association/Filipinas, 2006.



### MAPA 17.2 Principales localizaciones de outsourcing en Filipinas



ingeniería, tecnología de la información y ciencias de la computación (90,000); y medicina, ciencias naturales y similares (38,000). Con estas y otras ventajas, Filipinas en general y Ventus en particular están preparadas para consolidar su posición como proveedor clave de *outsourcing* de procesos de negocios y servicios de centros de atención telefónica en la cadena de suministro de servicios globales.

### La historia de Ventus

La empresa telefónica más grande de Filipinas, Philippine Long Distance Telephone Company (PLDT) incursionó en el negocio de los centros de atención telefónica en 2001 para explotar las inversiones que la empresa había realizado en el área de telecomunicaciones y diversificar sus fuentes de ingresos. Como explicó Manuel Pangilinan, presidente de PLDT:

*Con el descenso continuo en las tarifas de liquidación de las llamadas de larga distancia y en virtud de que PLDT ya había invertido sumas importantes en su red de fibra óptica (tanto internacional como nacional), fue un paso natural para nosotros diversificarnos corriente abajo hacia el negocio de outsourcing de centros de atención telefónica. Además, a medida que la globalización de los servicios cobraba fuerza y ya que India tomó la delantera en esta área, pensamos que las condiciones eran propicias para que PLDT posicionara a Filipinas como un destino viable para el outsourcing, en particular de las empresas estadounidenses.*

Pangilinan contrató a Rose Montenegro para encabezar el esfuerzo de construir un negocio de centros de atención telefónica para PLDT. Montenegro tenía amplia experiencia como ejecutiva en el

negocio de *outsourcing* de procesos de negocios y centros de atención telefónica, puesto que había dirigido empresas pioneras de servicio CitiBank y ABN AMRO en Asia. Se apresuró a contratar a Albert Santos y Ken Brian Lamzon, dos gerentes con formación sólida en la dirección de negocios de centros de atención telefónica de CitiBank y AIG.

Las operaciones comerciales en el centro de atención telefónica comenzaron en marzo de 2002 con 50 empleados de tiempo completo. A finales de 2006, la empresa tenía 6,200 empleados en siete establecimientos de Filipinas que atendían a una docena de clientes. Antes de 2005, la empresa operaba centros de atención telefónica para diferentes clientes bajo dos nombres principales y entidades legales, Parlance y Vocativ. Ésta se fusionó después con ePLDT Ventus para crear una sola marca global.

La empresa ha sido muy exitosa en entregar valor a sus clientes, tanto en términos de ahorros en costos como de otros indicadores fundamentales, centrándose en las áreas de la cadena de valor de sus clientes donde hay más probabilidades de usar el *outsourcing* que de internalizarlas. En general, los clientes firman contratos con Ventus debido a los posibles ahorros que podrían generar. En promedio, los clientes ahorran entre 25 y 33 por ciento de sus costos totales si subcontratan sus operaciones de centros de atención telefónica en Filipinas.

Sin embargo, la mayoría de los clientes conservan o amplían el negocio por otras razones que no se relacionan con los ahorros en costos. Por ejemplo, Ventus ayudó a una empresa estadounidense de entrega de flores a desarrollar un sistema de manejo de llamadas para satisfacer el aumento en las llamadas de los clientes durante el Día de las Madres y el día de San Valentín. Otro cliente, una importante empresa estadounidense de comunicaciones, señaló que Ventus ha logrado sistemáticamente una de las marcas más altas de calidad entre los diferentes proveedores de centros de atención telefónica con los que trabajaba en Estados Unidos y en el extranjero. Como resultado, la empresa ha transferido más negocios a Ventus.

Ventus considera que su negocio es proporcionar servicios de voz de alto valor a sus clientes. Como Montenegro explicó:

*Ventus se especializa en servicios de voz de alto valor; la empresa facilita verdadera interacción de servicio donde los clientes estadounidenses usan el teléfono como canal de entrega y distribución. Nuestros representantes de atención a clientes dan servicio al recurso más crucial de nuestros clientes estadounidenses: sus propios clientes. Nosotros somos el rostro y la voz del cliente para ese consumidor estadounidense y sólo disponemos de entre 3 y 5 minutos para cumplir en ese momento de la verdad. Hablar inglés con fluidez, por no mencionar la capacidad de escuchar, de sondear y procesar las necesidades del cliente son habilidades muy valiosas.*

## Factores del éxito de Ventus

El éxito de Ventus puede atribuirse a varios factores. Primero, Ventus se ha beneficiado del explosivo crecimiento del *outsourcing* internacional. En los últimos 10 años, las empresas de Estados Unidos y otros países industrializados han subcontratado más operaciones de sus centros de atención telefónica y procesos de negocios en Filipinas, India y otros lugares para reducir costos, aumentar la calidad y seguir siendo competitivas a nivel global.

Segundo, Ventus ha aprovechado de manera inteligente los recursos del grupo de empresas de PLDT. Éstos incluyen conectividad de telecomunicaciones, aprovechamiento de activos subutilizados de PLDT (por ejemplo, edificios e instalaciones físicas), y el uso de servicios compartidos. Como tal, Ventus ha podido emplear un “modelo para fabricar de acuerdo con las necesidades del mercado y las especificaciones del cliente” a una velocidad relativamente más rápida y con costos más bajos que sus competidores. En promedio, Ventus puede equipar y adaptar operaciones de centros de atención telefónica para sus clientes en tres a seis meses.

Además, Ventus ha aprovechado exitosamente su posición como empresa miembro de PLDT, la compañía más rentable de Filipinas, para atraer empleados para que trabajen en sus centros de atención telefónica. Aunque Ventus no paga los salarios más altos de la industria, los empleados consideran que la empresa es muy estable y un empleador prestigioso. Los empleados también disfrutaban de las ventajas de trabajar para un empleador grande, como excelentes prestaciones médicas, pensiones, gratificaciones por desempeño y reparto de utilidades en los puestos de gerencia.

Tercero, Ventus es supuestamente una de las empresas mejor dirigidas en la industria de centros de atención telefónica en Filipinas. En Ventus, Rose Montenegro, Albert Santos, Ken Lamzon y el equipo de liderazgo han creado una cultura que destaca el profesionalismo, el servicio de alta calidad,

la atención a las necesidades de los clientes y un fuerte espíritu de camaradería entre los empleados. La empresa no ha escatimado en gastos en capacitación y en la construcción de instalaciones de talla mundial que ofrecen a los representantes de atención a clientes un excelente entorno de trabajo. Como ejemplo, la empresa encomendó a maestros de inglés como segunda lengua (ESL, *English as a Second Language*) de una importante universidad de California la adaptación de un módulo de capacitación de "Inglés para filipinos", exclusivamente para representantes de atención a clientes de Ventus.

Ventus ha disfrutado de uno de los índices de rotación más bajos de la industria tanto a nivel de gerencia como de los empleados, lo cual refleja la fortaleza de su liderazgo y cultura. Por ejemplo, el equipo de liderazgo que Montenegro integró desde el principio de las operaciones comerciales de la empresa ha permanecido intacto en su mayor parte.

## Crecimiento del negocio

Se espera que el crecimiento en la industria de *outsourcing* de centros de atención telefónica en Filipinas sea constante en los siguientes tres a cinco años. La alta dirección de PLDT y Montenegro establecieron una meta de crecimiento pujante de más de 10,000 terminales para finales de 2008. La gerencia de la empresa contempla un camino que la llevará a alcanzar sus metas sin sacrificar la calidad del servicio ni arriesgarse a tener gastos generales demasiado altos. En este sentido, la empresa tiene que resolver dos problemas fundamentales.

## Expansión hacia el segmento de datos

Aunque se espera que el crecimiento de los centros de atención telefónica sea vigoroso en el futuro próximo, BPA/P proyecta un índice de crecimiento todavía más importante en el segmento de datos del *outsourcing* de procesos de negocios. Éstos incluyen las transacciones administrativas (por ejemplo finanzas, contabilidad, servicios de recursos humanos), transcripción médica y legal, animación, diseño de ingeniería, desarrollo de software, desarrollo de contenido digital y asistencia. Se proyecta que el segmento no relacionado con centros de atención telefónica del *outsourcing* de procesos de negocios en Filipinas aumente de 1,500 millones de dólares en 2007 a más de 7,000 millones de dólares en 2010.

Conforme la competencia se vuelve más reñida y las presiones sobre los precios se intensifican en el espacio de los centros de atención telefónica, Ventus y la gerencia de PLDT buscan maneras de proporcionar servicios con más alto valor agregado que sigan diferenciando a la empresa de los competidores y aceleren su crecimiento.

Ampliar la presencia de la empresa hacia el segmento de datos del *outsourcing* de procesos de negocios es una opción. Sin embargo, aventurarse en el segmento de datos puede ser una espada de doble filo. Por un lado, proporcionará a Ventus una plataforma para explotar un segmento de rápido crecimiento del *outsourcing* y le dará a la compañía un conjunto más amplio de servicios para ofrecer a los clientes que deseen subcontratar servicios tanto de voz como de datos. Por otro lado, operar un proceso de negocios basado en datos es diferente de operar centros de atención telefónica, porque exige diferentes especializaciones de servicio a clientes y supone distintas economías (por ejemplo, costo y precios).

A finales de 2006, PLDT concluyó la adquisición de SPI Technologies, uno de los principales proveedores globales de transcripción médica y legal y de servicios editoriales. Aunque PLDT no tiene planes inmediatos para combinar Ventus y SPI, Ray Espinosa, presidente de ePLDT y arquitecto de la adquisición de SPI está impaciente por crear sinergias entre las dos empresas y maximizar las capacidades de *outsourcing* de voz y datos de PLDT. ¿Debe Ventus emprender su propia diversificación hacia el *outsourcing* de procesos de negocios de datos o dejar este segmento a SPI? ¿Cómo puede Ventus ejecutar dicha diversificación sin competir de frente con SPI y desviar al exitoso equipo de gerencia de Ventus de su muy exitoso negocio de centros de atención telefónica?

## Diversificación de mercados, clientes y zonas geográficas

Poco después de haber comenzado sus operaciones comerciales, Ventus consiguió un cliente muy importante, uno de los principales proveedores de televisión vía satélite en Estados Unidos. Este cliente fue la fuerza que impulsó el crecimiento temprano de Ventus y a la fecha representa el mayor porcentaje del número de terminales de los centros de atención telefónica de Ventus.

Sin embargo, como muchos proveedores de centros de atención telefónica establecidos en Filipinas, Ventus ha sido muy oportunista con las adquisiciones de clientes. Hasta hace poco, la empresa no tenía presencia de ventas en Estados Unidos. Había dependido sobre todo de redes de contactos y recomendaciones de clientes. El enfoque del negocio de la empresa se centra en las llamadas entrantes (atención a clientes, asistencia técnica y ventas). La empresa atiende una amplia gama de segmentos verticales de industrias, entre otras, televisión vía satélite, electrónica, comercio minorista, servicios financieros, pedidos electrónicos de flores, distribución de tecnología y otros.

Ventus sigue dedicado al mercado estadounidense y a sus clientes actuales. Sin embargo, se esfuerza por determinar el mejor camino de crecimiento para la empresa. Éstas son algunas de las principales cuestiones que la empresa tiene que resolver:

1. ¿Debe la empresa impulsar el crecimiento mediante la continua expansión del número de terminales que mantienen sus clientes existentes, o debe crear una nueva línea de clientes?
2. ¿Debe la compañía seguir siendo oportunista y agregar nuevos clientes a medida que van apareciendo o debe especializarse y buscar con determinación menos industrias verticales pero más lucrativas, como la de atención médica, servicios financieros y tecnología de punta?
3. A medida que aparecen y crecen nuevos mercados, como el mercado hispano en Estados Unidos y las multinacionales estadounidenses en China, ¿debe la compañía centrarse en estos mercados y segmentos de clientes? De ser así, ¿debe Ventus construir nuevas instalaciones o adquirir o asociarse con empresas más cerca de Estados Unidos, por ejemplo, en México o Costa Rica?

## Nuevos retos

Aunque la administración de Ventus tiene puesta la mira en hacer crecer el negocio, continúa atenta a los nuevos retos que podrían desviar el crecimiento de la empresa. Sobre todo, entre éstos está la perspectiva de un mercado laboral cada vez más restringido, lo que haría más difícil para Ventus y otras empresas de Filipinas atraer y conservar representantes de atención a clientes de alta calidad. Para hacer frente a este problema, la empresa ha localizado o planea localizar nuevas instalaciones en ciudades de segundo o tercer nivel en Filipinas; consolidar relaciones con universidades e instituciones de enseñanza superior en Manila y las provincias, y desplazar las responsabilidades de recursos humanos de los servicios compartidos de PLDT al departamento de recursos humanos de Ventus. Una prioridad inmediata para el liderazgo de Ventus es fortalecer la reputación de la empresa como empleador preferente en la industria de los centros de atención telefónica.

Segundo, el peso filipino (PHP) se revaluó en alrededor de 8 por ciento de 1 dólar = PHP 49.1460 a 1 dólar = PHP 46.725 durante la primera mitad de 2007 y se proyecta que continúe fuerte en el corto plazo. Debido a que Ventus factura a sus clientes en dólares, es probable que esto comprima los márgenes de utilidad de la empresa. Por último, más empresas han entrado o han anunciado planes de expandir sus operaciones de centros de atención telefónica en Filipinas, incluidos los proveedores de *outsourcing* internacional de India y las operaciones cautivas de las empresas multinacionales estadounidenses. Este acontecimiento augura una mayor competencia para Ventus tanto en el reclutamiento de empleados como de nuevos clientes. ■

## PREGUNTAS

1. ¿Qué factores explican el crecimiento de la industria de centros de atención telefónica en Filipinas en general y ePLDT Ventus en particular? ¿Qué funciones desempeñan actualmente los proveedores de *outsourcing* de procesos de negocios, incluidos los centros de atención telefónica como Ventus, en la cadena de suministro global de servicios? ¿Qué funciones adicionales pueden desempeñar estos proveedores en el futuro?
2. ¿Cuál es el mejor camino para el crecimiento de Ventus? Evalúe las diversas opciones analizadas en el caso. ¿Qué camino recomendaría usted a Ventus? ¿Por qué?
3. ¿Cómo debe Ventus enfrentar los nuevos desafíos que en potencia podrían desviar su crecimiento? ¿Qué otros desafíos es probable que se presenten? ¿Cómo debe Ventus enfrentar estos retos adicionales? ¿Sería útil usar el modelo de cinco fuerzas que se explica en el capítulo 11 para analizar las fortalezas y debilidades de Ventus?



## RESUMEN

- La cadena de suministro de una empresa abarca la coordinación de materiales, información y fondos desde el proveedor inicial de materias primas hasta el cliente final.
- La logística, o administración de materiales, es la parte del proceso de la cadena de suministro que planea, implementa y controla el flujo y almacenamiento eficiente y eficaz de bienes, servicios e información relacionada desde el lugar de origen hasta el lugar de consumo, con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes.
- El éxito de una estrategia de manufactura global depende de la compatibilidad, configuración, coordinación y control.
- Frecuentemente, las estrategias de minimización de costos y el deseo de lograr eficiencias globales obligan a las EMN a desplazarse hacia áreas de manufactura de costo bajo en el extranjero, sobre todo en Asia y Europa Oriental.
- Tres categorías generales de configuración de la manufactura son: una instalación centralizada, instalaciones regionales e instalaciones multidomésticas.
- La clave para que funcione el sistema de una cadena de suministro global es la información. Las empresas recurren cada vez más a Internet como medio para conectar a proveedores con las operaciones manufactureras y con los clientes finales.
- La calidad se define como la satisfacción o superación de las expectativas de los clientes. Las normas de calidad pueden ser generales (ISO 9000), específicas de la industria, o específicas de la empresa (AQL, cero defectos, TQM y Seis Sigma).
- La administración de la calidad total (TQM) es un proceso que destaca la satisfacción del cliente, la participación de los empleados y el mejoramiento continuo de la calidad, y aspira a lograr producción con cero defectos.
- El abastecimiento global es el proceso por el que una empresa obtiene el suministro de materias primas y partes de fuentes nacionales y extranjeras.
- El abastecimiento nacional permite a la empresa evitar problemas relacionados con el idioma, la cultura, la moneda, los aranceles, etcétera. El abastecimiento extranjero permite a la empresa reducir costos y mejorar la calidad, entre otras cosas.
- Al tomar la decisión de fabricar o comprar, las empresas deben determinar si fabricarán por su cuenta las partes que necesitan o las comprarán a una empresa independiente.
- Las empresas atraviesan por diferentes etapas de compra conforme se comprometen más con el abastecimiento global.
- Cuando una empresa compra partes a proveedores de todo el mundo, la distancia, el tiempo y la incertidumbre del entorno político y económico internacional pueden dificultar a los gerentes la administración precisa de los flujos de inventario.
- La manufactura esbelta y los sistemas justo a tiempo se centran en reducir la ineficiencia y el tiempo improductivo en el proceso de producción para mejorarlo continuamente e incrementar la calidad del producto o servicio.
- El sistema de transporte conecta a los proveedores con los fabricantes y a los fabricantes con los clientes.

## TÉRMINOS CLAVE

abastecimiento (p. 665)

administración de la calidad total (TQM)  
(p. 662)

cadena de suministro (p. 653)

calidad (p. 661)

cero defectos (p. 661)

comercio electrónico (p. 660)

extranet (p. 660)

integración vertical (p. 667)

intercambio electrónico de datos (EDI)  
(p. 659)

intercambio privado de tecnología (PTX)  
(p. 660)

intranet (p. 660)

logística (o administración de materiales)  
(p. 654)

manufactura en el extranjero (p. 655)

nivel aceptable de calidad (AQL) (p. 661)

Organización Internacional para la  
Normalización (ISO) (p. 664)  
*outsourcing* (abastecimiento externo)  
(p. 667)

planeación de recursos empresariales  
(ERP) (p. 659)

Seis Sigma (p. 663)

zonas de comercio exterior (ZCE)  
(p. 674)

## NOTAS FINALES

- 1 *Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes:* F. De Beule y D. Van Den Bulcke, "The International Supply Chain Management of Samsonite Europe", documento de análisis número 1998/E/34, Centro de Administración y Desarrollo Internacional, Universidad de Amberes, 1998; "About Samsonite: History", *Samsonite: Life's a Journey* (2007), en [www.samsonite.com/samsonite/about/history](http://www.samsonite.com/samsonite/about/history) (se ingresó a la página el 9 de noviembre de 2007); "Company Briefing Book", *Wall Street Journal*, 27 de enero de 2000: [www.wsj.com](http://www.wsj.com); *Samsonite Quarterly Report*, Formulario SEC 10-Q, 2002; "Samsonite to Be Sold", *New York Times*, 6 de julio de 2007: C4; "Samsonite Fiscal Year 2007 Annual 10-K", *Samsonite*, 31 de enero de 2007; "Samsonite Introduce POINT A Franchise Concept", *Samsonite: Life's a Journey* (1 de octubre de 2002[?]&thetasyml), en [www.samsonite.com/samsonite/?404=http://www.samsonite.com/global/globl\\_pressrelease\\_europ5.jsp](http://www.samsonite.com/samsonite/?404=http://www.samsonite.com/global/globl_pressrelease_europ5.jsp).
- 2 "The Fourth Annual Global Survey of Supply Chain Progress", Computer Sciences Corporation (CSC) y *Supply Chain Management Review* (2006); Darrell Rigby, "Management Tools 2005", *Bain & Company*, 2005.
- 3 Deloitte & Touche, "Energizing the Supply Chain", *The Review*, 17 de enero de 2000: 1.
- 4 Stanley Fawcett, "Supply Chain Management: Competing through Integration", en Tom L. Beauchamp y Norman E. Bowie, eds., *Ethical Theory and Business* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1993), p. 514.
- 5 Council of Supply Chain Management Professionals, "Supply Chain Management/Logistics Management Definitions" (2007), en [www.cscmp.org/AboutCSCMP/Definitions/Definitions.asp](http://www.cscmp.org/AboutCSCMP/Definitions/Definitions.asp) (se ingresó a la página el 28 de agosto de 2007).
- 6 Kevin Reilly, "AMR Research Announces the 2007 Supply Chain Top 25", *AMR Research* (2007), en [www.amrresearch.com/Content/View.aspx?millid=20450](http://www.amrresearch.com/Content/View.aspx?millid=20450) (se ingresó a la página el 31 de mayo de 2007).
- 7 Homin Chen y Tain-Jy Chen, "Network Linkages and Location Choice in Foreign Direct Investment", *Journal of International Business Studies* 29:3 (1998): 447.
- 8 Para un análisis de las ventajas específicas de la empresa, las ventajas específicas de la localización y la internalización, véase John H. Dunning, *International Production and the Multinational Enterprise* (Londres: Allen & Unwin, 1981); Peter Buckley y Mark Casson, *The Future of the Multinational Enterprise* (Londres: Macmillan Press, 1976); Peter Caves, "International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment", *Economics* 56 (1971): 279-93.
- 9 Stanley E. Fawcett y Anthony S. Roath, "The Viability of Mexican Production Sharing: Assessing the Four Cs of Strategic Fit", *Urbana* 3:1 (1996): 29.
- 10 Véase S. C. Wheelwright, "Reflecting Corporate Strategy in Manufacturing Decisions", *Business Horizons* 21 (1978); S. C. Wheelwright, "Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link", *Strategic Management Journal* 5 (1984): 77-91; Frank DuBois, Brian Toyne y Michael D. Oliff, "International Manufacturing Strategies of U.S. Multinationals: A Conceptual Framework Based on a Four-Industry Study", *Journal of International Business Studies* 24:2 (1993): 313-14; Robert H. Hayes, Steven C. Wheelwright y Kim B. Clark, *Dynamic Manufacturing* (Nueva York: Free Press, 1988), 10-11.
- 11 Departamento del Trabajo de Estados Unidos, Oficina de Estadísticas del Trabajo, "Table 2. Hourly Compensation Costs in U.S. Dollars" (30 de noviembre de 2006), en [www.bls.gov/news.release/ichcc.t02.htm](http://www.bls.gov/news.release/ichcc.t02.htm) (se ingresó a la página el 31 de julio de 2007).
- 12 Karby Leggett y Peter Wonacott, "Surge in Exports from China Gives a Jolt to Global Industry", *Wall Street Journal*, 10 de octubre de 2002: [www.wsj.com](http://www.wsj.com).
- 13 Jim Hemerling, "China: Ready for the Next Sourcing Wave?", *BusinessWeek* (3 de abril de 2007), en [www.businessweek.com/globalbiz/content/apr2007/gb20070403\\_362363.htm](http://www.businessweek.com/globalbiz/content/apr2007/gb20070403_362363.htm) (se ingresó a la página el 9 de noviembre de 2007).
- 14 Véase James P. Womack y Daniel T. Jones, "Lean Consumption: Locating for Lean Provision", *Harvard Business Review* (marzo de 2005): 66-67 (en Internet en [http://64.233.169.104/search?q=cache:WD1mYdb8BQ8J:custom.hbsp.com/custom/LEANER0503C2005030461.pdf%3Bsessionid%3DSAMFE5NYVB-FAKAKRG\\_WDSELQ+%22Harvard+Business+Review%22%2B%E2%80%9CLean+Consumption%22%2B%22Lean+Provision%22&hl=en&ct=clnk&cd=1&gl=us](http://64.233.169.104/search?q=cache:WD1mYdb8BQ8J:custom.hbsp.com/custom/LEANER0503C2005030461.pdf%3Bsessionid%3DSAMFE5NYVB-FAKAKRG_WDSELQ+%22Harvard+Business+Review%22%2B%E2%80%9CLean+Consumption%22%2B%22Lean+Provision%22&hl=en&ct=clnk&cd=1&gl=us) [se ingresó a la página el 9 de noviembre de 2007]).
- 15 Palu W. Beamish, "The High Cost of Cheap Chinese Labor", *Harvard Business Review* (junio de 2006): 23.
- 16 Yuka Hayashi, "Japan Adds Factories at Home", *Wall Street Journal*, 12 de junio de 2007: A8.
- 17 Entrevista por el autor con el personal de Wall's Unilever en Beijing, China, junio de 2006.
- 18 Jack Ewing, "Why Nokia Is Leaving Moto in the Dust", *BusinessWeek* (19 de julio de 2007), en [www.businessweek.com/globalbiz/content/jul2007/gb20070719\\_088898.htm](http://www.businessweek.com/globalbiz/content/jul2007/gb20070719_088898.htm) (se ingresó a la página el 9 de noviembre de 2007).
- 19 Norihiko Shirouzu y Jathon Sapsford, "Heavy Load—For Toyota, a New Small Truck Carries Hopes for Topping GM", *Wall Street Journal*, 12 de mayo de 2005: A1.
- 20 Michael E. McGrath y Richard W. Hoole, "Manufacturing's New Economies of Scale", *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1992): 94.
- 21 Fawcett y Roath, "The Viability of Mexican Production Sharing", 29.
- 22 Deloitte Consulting, "Energizing the Supply Chain: Trends and Issues in Supply Chain Management", 2000: [www.dc.com](http://www.dc.com).
- 23 Rigby, "Management Tools 2005".
- 24 "IT Investing for High Performance: A Global Survey of CIOs", *Accenture*, en [www.accenture.com/Global/Research\\_and\\_Insights/By\\_Role/HighPerformance\\_IT/CIOResearch/ITInvestHPSurveyCIOs.htm](http://www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/By_Role/HighPerformance_IT/CIOResearch/ITInvestHPSurveyCIOs.htm) (se ingresó a la página el 31 de julio de 2007).
- 25 Richard Karpinski, "Wal-Mart Mandates Secure, Internet-Based EDI for Suppliers", *Internetweek.com* (12 de septiembre de 2002), en [www.internetweek.com/supplyChain/INW20020912S0011](http://www.internetweek.com/supplyChain/INW20020912S0011).
- 26 R. Sridharan y Shamni Pande, "Surviving Wal-Mart", *Business Today* (29 de julio de 2007): 166.
- 27 "You'll Never Walk Alone", en "Business and the Internet: A Survey", *The Economist*, 26 de junio de 1999: 11-12.
- 28 Bharatendu Srivastava, "Radio Frequency ID Technology: The Next Revolution in SCM", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 2004): 60-68.
- 29 Scott McCartney, "A New Way to Prevent Lost Luggage", *Wall Street Journal*, 27 de febrero de 2007: D1.
- 30 Karpinski, "Wal-Mart Mandates Secure, Internet-Based EDI for Suppliers".
- 31 "Worldwide Internet Users Top 1 Billion in 2005", *Computer Industry Almanac Inc.* (4 de enero de 2006), en [www.c-i-a.com/pr0106.htm](http://www.c-i-a.com/pr0106.htm) (se ingresó a la página el 9 de noviembre de 2007).
- 32 Véase el Informe anual de Dell correspondiente a 2002 en [www.dell.com](http://www.dell.com), y las actualizaciones en los Informes posteriores.

- 33 "You'll Never Walk Alone", 17.
- 34 Jeremy Wagstaff, "Digital Deliverance; Asia's Technology Conundrum", *Asian Wall Street Journal*, 27 de julio de 2007: W8.
- 35 Lee J. Krajewski y Larry P. Ritzman, *Operations Management: Strategy and Analysis*, 4ª edición (Reading, MA: Addison-Wesley, 1996), pp. 141-42.
- 36 Véase "Detroit Is Cruising for Quality", *Business Week* (3 de septiembre de 2001), en [www.businessweek.com/magazine/content/01\\_36/b3747098.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/01_36/b3747098.htm) (se ingresó a la página el 9 de noviembre de 2007); Todd Zaun y otros, "Auto Makers Get More Mileage from Low-Cost Plants Abroad", *Wall Street Journal*, 31 de julio de 2002: [www.wsj.com](http://www.wsj.com).
- 37 Comunicados de prensa de J.D. Power & Associates, "2007 Vehicle Dependability Study" y "2007 Initial Quality Study", en [www.jdpower.com/cc/global/pr/search.asp](http://www.jdpower.com/cc/global/pr/search.asp) (se ingresó a la página el 31 de julio de 2007).
- 38 Hayes, Wheelwright y Clark, *Dynamic Manufacturing*, 17.
- 39 S. Thomas Foster, *Managing Quality: Integrating the Supply Chain*, 3ª edición (Prentice Hall, 2007), pp. 36-38.
- 40 Foster, *Managing Quality*, 70-90.
- 41 Krajewski y Ritzman, *Operations Management*, p. 140.
- 42 Krajewski y Ritzman, *Operations Management*, p. 156.
- 43 "Six Sigma Definition", en [www.sixsigmasurvival.com/SixSigmaDefinition.html](http://www.sixsigmasurvival.com/SixSigmaDefinition.html) (se ingresó a la página el 9 de noviembre de 2007).
- 44 Brian Hindo y Brian Grow, "Six Sigma: So Yesterday?", *Business Week*, 11 de junio de 2007: 11.
- 45 PricewaterhouseCoopers, "Six Sigma and Internal Control" (2002), en [www.pwcglobal.com/extweb/manissue.nsf/DocID/A09497E3D72ABCD085256B92005E627D](http://www.pwcglobal.com/extweb/manissue.nsf/DocID/A09497E3D72ABCD085256B92005E627D).
- 46 International Organization for Standardization, "ISO in Figures for the Year 2006" (31 de diciembre de 2006), en [www.iso.org/iso/en/aboutiso/isofigures/January2007-p2.html](http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/isofigures/January2007-p2.html) (se ingresó a la página el 31 de julio de 2007).
- 47 International Organization for Standardization, "What Makes ISO 9000 and ISO 14000 So Special", [www.iso.org/iso/en/aboutiso/introduction/index.html#twentytwo](http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/introduction/index.html#twentytwo) (se ingresó a la página el 31 de julio de 2007).
- 48 Véase Jonathan B. Levine, "Want EC Business? You Have Two Choices", *Business Week*, 19 de octubre de 1992: 58; International Organization for Standardization, "ISO 9000:2000" (2007), en [www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=21823](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=21823) (se ingresó a la página el 9 de noviembre de 2007).
- 49 Foster, *Managing Quality*.
- 50 Amy Schoenfeld, "A Multinational Loaf", *New York Times*, 20 de junio de 2007, en [www.nytimes.com/imagepages/2007/06/15/business/20070616\\_FOOD\\_GRAPHIC.html](http://www.nytimes.com/imagepages/2007/06/15/business/20070616_FOOD_GRAPHIC.html) (se ingresó a la página el 9 de noviembre de 2007).
- 51 Alexei Barrionuevo, "Globalization in Every Loaf", *New York Times* (16 de junio de 2007), en [www.nytimes.com/2007/06/16/business/worldbusiness/16food.html?partner=rssnyt&emc=rss](http://www.nytimes.com/2007/06/16/business/worldbusiness/16food.html?partner=rssnyt&emc=rss) (se ingresó a la página el 9 de noviembre de 2007).
- 52 Masaaki Kotabe y Glen S. Omura, "Sourcing Strategies of European and Japanese Multinationals: A Comparison", *Journal of International Business Studies* (primavera de 1989): 120-22.
- 53 David Hannon, "Procter & Gamble Puts a New Spin on Global Chemicals Sourcing", *Purchasing* (15 de febrero de 2007): 32C5.
- 54 Robert M. Monczka y Robert J. Trent, "Global Sourcing: A Development Approach", *International Journal of Purchasing and Materials Management* (primavera de 1991): 3.
- 55 David Barboza, "Food-Safety Crackdown in China", *New York Times*, 28 de junio de 2007: C1.
- 56 David Barboza, "China Makes Arrest in Pet Food Case", *New York Times*, 4 de mayo de 2007.
- 57 Andrew Martin y Griff Palmer, "China Not Sole Source of Dubious Food", *New York Times*, 12 de julio de 2007: C1.
- 58 R. D'Aveni y D. Ravenscraft, "Economies of Integration versus Bureaucracy Costs: Does Vertical Integration Improve Performance?", *The Academy of Management Journal* 37:5 (1994): 1167-1206; O. Williamson, "Vertical Integration and Related Variations on a Transaction-Cost Theme", en J. Stiglitz y G. Mathewson, eds., *New Developments in the Analysis of Market Structure* (Cambridge, MA: MIT Press, 1986); O. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism* (Nueva York: The Free Press, 1985).
- 59 Russell Johnston y Paul R. Lawrence, "Beyond Vertical Integration—The Rise of the Value-Adding Partnership", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1988): 98.
- 60 Chester Dawson, "A 'China Price' for Toyota", *Business Week*, 21 de febrero de 2005: 50-51.
- 61 "Few Companies Use Outsourcing as Strategic Business Imperative", *Supply Chain Brain* (2002): [www.supplychainbrain.com](http://www.supplychainbrain.com).
- 62 John McMillan, "Managing Suppliers: Incentive Systems in Japanese and U.S. Industry", *California Management Review* (verano de 1990): 38.
- 63 "Still Made in Japan", *Economist.com* (7 de abril de 2004) en [www.economist.com/printedition/displayStory.cfm?Story\\_id=2571689](http://www.economist.com/printedition/displayStory.cfm?Story_id=2571689) (se ingresó a la página el 9 de noviembre de 2007).
- 64 "Still Made in Japan", *Economist.com*.
- 65 Rigby, "Management Tools 2005".
- 66 Adaptado de Pete Engardio y Bruce Einhorn, "Outsourcing Innovation", *Business Week*, 21 de marzo de 2005: 84-94.
- 67 Robert W. Lane, "Competing Globally, Winning Locally", discurso ante la Cámara de Comercio de Waterloo, (19 de agosto de 2004), en [www.deere.com/en\\_US/compinfo/speeches/2004/040819\\_lane.html](http://www.deere.com/en_US/compinfo/speeches/2004/040819_lane.html).
- 68 Joseph B. White, "Japanese Auto Makers Help Parts Suppliers Become More Efficient", *Wall Street Journal*, 10 de septiembre de 1991: 1.
- 69 Gabriel Kahn, "Invisible Supplier Has Penney's Shirts All Buttoned Up", *Wall Street Journal*, 11 de septiembre de 2003: A1.
- 70 Lee Hawkins Jr., "GM Is Pushing Its U.S. Suppliers to Reduce Prices", *Wall Street Journal*, 7 de abril de 2005: A2.
- 71 Monczka y Trent, "Global Sourcing: A Development Approach", 4-5.
- 72 Stanley E. Fawcett, "The Globalization of the Supply Environment", *The Supply Environment 2* (Tempe, AZ: NAPM, 2000).
- 73 Monczka y Trent, "Worldwide Sourcing": 17-18.
- 74 Guy Anderson, "Nissan Gearing Up for a Partnership", *Wall Street Journal*, 8 de diciembre de 2004: 42.
- 75 Foster, *Managing Quality*, p. 87.
- 76 Krajewski y Ritzman, *Operations Management*, p. 732.
- 77 Gabriel Kahn, Trish Saywell y Quenna Sook Kim, "Backlog at West Coast Docks Keeps Christmas Toys at Sea", *Wall Street Journal*, 21 de octubre de 2002: [www.wsj.com](http://www.wsj.com).
- 78 Shawnee K. Vickery, "International Sourcing: Implications for Just-in-Time Manufacturing", *Production and Inventory Management Journal* (1989): 67.
- 79 International Trade Administration, "What Activity Is Permitted in Zones?", en <http://ia.ita.doc.gov/ftzpage/index.html> (se ingresó a la página el 28 de agosto de 2007).
- 80 Foreign-Trade Zones Board, "Information Summary: Current Statistics", (2007), en <http://ia.ita.doc.gov/ftzpage/info/summary.html> (se ingresó a la página el 9 de noviembre de 2007).
- 81 John J. DaPonte Jr., "Foreign-Trade Zones and Exports", *American Export Bulletin* (abril de 1978).
- 82 Panalpina, "Company Information", (2005): [www.panalpina.com/company](http://www.panalpina.com/company).
- 83 Panalpina, "Transporting IBM Products to Latin America", (2005): [www.panalpina.com/press/casestudies](http://www.panalpina.com/press/casestudies).
- 84 Fawcett, "The Globalization of the Supply Environment", 11.

85 *Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes:*

The Business Processing Association/Philippines y presentaciones de Mitch Locsin, secretario ejecutivo, 2006/2007; A. T. Kearney, *Global Services Location Index*, 2005 y 2007; *Philippine Outsourcing Review*, 25 de noviembre de 2005; *Offshore Location Attractiveness Index: Making Offshoring Decisions*, 2004; entrevista personal con Manuel Pangilinan, presidente, PLDT, enero de 2007; entrevista personal con Rose Montenegro, presidenta, ePLDT Ventus, enero 2007. La información

sobre ePLDT Ventus y Philippine Long Distance Telephone Company procede de entrevistas personales del autor y fuentes o referencias de la empresa. Adaptado de Business Processing Association/Philippines, 2006/2007. Deseamos manifestar nuestro agradecimiento al profesor Manuel Serapio, director del Programa de Maestría de Ciencias en Negocios Internacionales y director académico del Centro de Educación e Investigación de Negocios Internacionales de la Universidad de Colorado en Denver, por escribir el caso.

# 18

capítulo dieciocho

## Aspectos contables internacionales

### Objetivos

- Examinar los principales factores que influyen en el desarrollo de las prácticas contables en diferentes países
- Examinar la convergencia global de las normas de contabilidad
- Explicar cómo las empresas registran contablemente las transacciones con divisas y traducen los estados financieros en moneda extranjera
- Analizar las diferentes formas de evaluación del desempeño de las operaciones extranjeras y cómo el cambio de monedas puede complicar el proceso presupuestario
- Explicar cómo la transferencia arbitraria de los precios puede complicar la evaluación y el control del desempeño
- Introducir el cuadro de mando integral como método para evaluar el desempeño

*Incluso a padres e hijos,  
los asuntos de dinero los  
convierten en extraños.*

—Proverbio japonés



## CASO: Parmalat: el Enron de Europa

En enero de 2002, una revista europea publicó un artículo titulado “Enron: ¿podría suceder aquí?” En el momento en que el artículo se publicó, quizá la mayoría de la gente fuera de Estados Unidos habría respondido que no a esa pregunta.<sup>1</sup> Tras el escándalo de los gigantescos fraudes corporativos en Enron y WorldCom, hubo una sensación fuera de Estados Unidos de que dichos escándalos

productor italiano de una leche con marca. En 1966, usando la tecnología de empaque de Tetra Pak, Parmalat creó su producto distintivo: la leche pasteurizada a temperaturas ultra altas (TUA), dando a la leche una fecha de caducidad de más de seis meses. La leche TUA proporcionó a Parmalat competitividad tecnológica en la industria de la leche y colocó a la empresa por delante de

**MAPA 18.1 Parmalat, con sede en Italia, demuestra que los escándalos de contabilidad ocurren tanto en empresas europeas como estadounidenses.**



eran “un problema estadounidense” causado por el entorno de negocios y prácticas más agresivas en ese país. Sin embargo, una empresa italiana de propiedad familiar estaba a punto de demostrarle al mundo que los grandes escándalos corporativos pueden suceder en cualquier parte (mapa 18.1).

### BREVE INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES

Después de que Calisto Tanzi heredara la empresa de su padre a la edad de 22 años, la dirigió hacia la producción de lácteos en 1961 y creó la marca Parmalat en 1963. Parmalat fue el primer

su competencia. En 1970, la ley permitió la venta de leche entera en las tiendas de comestibles, eliminando la limitación de lecherías especializadas. Parmalat no tardó en convertirse en el productor de leche dominante de Italia.

### La “leche de los campeones”

Parmalat se volvió famosa como la “leche de los campeones” después de patrocinar la Copa Mundial de Ski y a Nicki Lauda, piloto de carreras de autos y campeón mundial de Fórmula 1, en la década de 1970. La empresa incursionó en nuevos mercados



con la producción de queso, mantequilla y una variedad de postres hacia el final de la década. A medida que se hacía más popular, Parmalat también emprendió la expansión internacional por medio de adquisiciones en Alemania y Francia, lo cual marcó el inicio de un imperio de productos lácteos a nivel mundial.

### El devoto pionero del marketing deportivo

El autor de tal crecimiento fue Calisto Tanzi, un personaje casi legendario en Italia. Fue él quien descubrió el poder del marketing deportivo para convertir a Parmalat en una marca famosa. Tenía amigos en puestos gubernamentales importantes que ayudaron a aprobar leyes que favorecían a Parmalat. Tanzi, católico devoto, era un benefactor generoso que patrocinó la restauración de la Basílica de Parma construida en el siglo XI y fundó su equipo de fútbol profesional. Además, actuaba con modestia acerca de sus logros. No fumaba, bebía poco y conducía su propio Lexus. Durante la expansión de Parmalat, Tanzi mantuvo un enfoque paternalista hacia los negocios. “Por ejemplo, llegaba a la fábrica, cuchara en mano, listo para probar la primera muestra cada vez que se lanzaba un nuevo [sabor de] yogur.”

### Cotización de acciones en el mercado bursátil y globalización

En 1989, la empresa fue adquirida por una compañía controladora y cambió su nombre a Parmalat Finanziaria SpA. El gigante de la leche registró buenas utilidades cada año y su balance general parecía sólido, con grandes cantidades de efectivo a la mano. Esto permitió a Parmalat registrar sus acciones para que empezaran a cotizar en la bolsa de valores de Italia y recaudar capital en Estados Unidos y otros países mediante la venta de acciones y la emisión de bonos. La empresa usó este nuevo capital para expandirse hacia América Latina, donde dominó los mercados de productos lácteos de Brasil, Argentina, Venezuela y varios otros países.

A principios de la década de 1990, Parmalat no sólo era popular entre los compradores de comestibles, inversionistas y acreedores que consideraban que la empresa era un socio de negocios rentable. Los grandes bancos internacionales cobraban honorarios cuantiosos por ayudar a la empresa a emitir bonos, registrar acciones en los mercados extranjeros y recaudar capital para financiar las adquisiciones internacionales. Como Alberto Ferraris, director financiero, comentó: “Fuera de mi oficina, siempre hay una fila de banqueros pidiendo nuevos negocios”. Sólo había un problema: las utilidades que Parmalat declaraba era sólo una ilusión creada por un conjunto de manipulaciones contables.

## PROBLEMAS DE CONTABILIDAD

Uno de los aspectos más interesantes del caso Parmalat es la simplicidad de su contabilidad fraudulenta (la cual no era en realidad *tan* simple como deja entrever la figura 18.1). El propósito del fraude era simple: ocultar las pérdidas de operación para no decepcionar a los inversionistas y acreedores. La parte medular de la confabulación era la doble facturación a los supermercados y otros minoristas italianos. De conformidad con los procedimientos normales de contabilidad, cada vez que una empresa envía productos a un cliente, registra una cuenta por cobrar que espera cobrar después en efectivo. Debido a que las cuentas por cobrar cuentan como ingresos de ventas, Parmalat facturaba a sus clientes dos veces por cada envío y con ello aumentaba en gran medida el volumen de sus ventas. La empresa usó estos ingresos inflados como medio para conseguir préstamos de varios bancos internacionales.

### “Financiamiento fuera del balance general”

En 1995, Parmalat perdía más de 300 millones de dólares anuales sólo en América Latina. Estas continuas pérdidas de operación fueron la causa de que los ejecutivos de la empresa buscaran formas más complejas de ocultar el verdadero desempeño de la compañía. Usando un truco llamado “financiamiento fuera del balance general”, los ejecutivos establecieron tres empresas ficticias en el Caribe. Estas empresas fingían vender productos Parmalat y Parmalat les enviaba facturas falsas y cobraba costos y honorarios para que las “ventas” parecieran legítimas. Luego, Parmalat expedía una nota de crédito por la cantidad que las subsidiarias supuestamente le debían y la llevaba a los bancos para recaudar dinero.

El financiamiento fuera del balance general también se usó para ocultar deudas. La empresa transfería más de la mitad de sus pasivos a los libros de las subsidiarias pequeñas que tenía establecidas en refugios fiscales como las Islas Caimán. Esto permitía a Parmalat presentar un balance general “sano” y un estado de resultados rentable a los inversionistas y acreedores, ya que ocultaba grandes cantidades de deuda y exageraba los ingresos de ventas. En 2002, Parmalat declaró pasivos cercanos a los 8,000 millones de dólares en su balance general consolidado. En realidad, la compañía tenía una deuda aproximada de 14,000 millones de dólares.



**FIGURA 18.1**  
Contabilidad vertical

Fuente: [www.businesscartoons.co.uk](http://www.businesscartoons.co.uk).

### El arte del crecimiento de la leche

Aprovechando su imagen, Parmalat emitió bonos en Estados Unidos y Europa que estaban respaldados por activos falsificados, en especial dinero en efectivo. “Fue una inversión de la lógica”, señaló el principal magistrado investigador después de que se descubrió el fraude. Por lo general, las empresas contratan deuda para crecer. Pero en el caso de Parmalat, “tuvieron que crecer para ocultar la deuda”. En otras palabras, la empresa obtenía préstamos para liquidar otros préstamos anteriores. Los investigadores informan que sin las manipulaciones contables, la empresa habría reportado pérdidas de operación todos los años entre 1990 y 2003.

El círculo de ocultar las pérdidas de operación incurriendo en montos de deuda cada vez mayores se hizo cada vez más difícil de sostener. Para perpetuar el fraude, Parmalat necesitaba seguir incurriendo en deuda, pagar intereses sobre las deudas anteriores sin dinero real propio y encontrar nuevas maneras de crear ventas falsas. Alberto Ferraris, que fue designado director financiero en marzo de 2003, comentó que “no podía entender por qué la empresa estaba pagando tanto por servicio de la deuda; los pagos de intereses parecían mucho más altos de lo que justificaban los 5,400 millones de euros en deuda que aparecían registrados en los libros”.

A finales de la década de 1990, auditores de Argentina y Brasil hicieron notar varias anomalías que dejaban entrever problemas en la contabilidad de Parmalat. A principios de diciembre de 2003, la empresa no pudo efectuar un pago de 150 millones de euros en bonos. Esto desconcertó a todos los que estaban familiarizados con la empresa porque según los estados financieros de 2002, Parmalat tenía muchísimo dinero disponible en caja.

El fraude se hizo público el 19 de diciembre de 2003 cuando Grant Thornton, auditor de la empresa, hizo un descubrimiento interesante. Mientras auditaba Bonlat, una subsidiaria de propiedad entera de Parmalat, con sede en las Islas Caimán, los auditores se comunicaron con Bank of America para confirmar una carta que tenía Bonlat en la cual Bank of America supuestamente certificaba que la empresa tenía 3,950 millones de euros en efectivo. Bank of America respondió que dicha cuenta no existía. Este hallazgo dio origen a una investigación sería que finalmente puso al descubierto las tretas contables descritas anteriormente.

### LAS CONSECUENCIAS

Parmalat se acogió a la protección de las leyes de quiebra el 24 de diciembre de 2003. El director general Calisto Tanzi renunció y fue detenido por las autoridades italianas tres días después y enviado a la cárcel. Posteriormente se le confinó a arresto domiciliario hasta el 27 de septiembre de 2004. También se acusó de mala conducta a Fausto Tonna, director financiero durante la mayor parte del periodo en investigación; a Giovanni, Stefano y Francesca Tanzi, hermano, hijo e hija de Calisto Tanzi, y a otros empleados en puestos clave que presuntamente habían participado en la confabulación.

### “Si se le declara culpable...”

Inicialmente, se pensó que las falsedades en los estados financieros se habían creado sólo para ocultar las pérdidas de operación; sin embargo, información más reciente ha demostrado que la familia Tanzi se benefició financieramente del fraude. Por ejemplo, Calisto Tanzi reveló que 638 millones de dólares fueron transferidos a “una empresa de turismo propiedad de la familia”. Dos juicios independientes se están llevando a cabo con respecto a las personas implicadas en el fraude de Parmalat. Un juicio celebrado en Milán se relaciona con “Tanzi y otras 15 personas... acusadas de manipulación de mercado, obstrucción de una investigación realizada por las autoridades y falsificación de auditorías... Si se le declara culpable en el juicio de Milán, Tanzi podría enfrentar una condena de cinco años, pero también irá a juicio en Parma donde está acusado de causar la quiebra de Parmalat por falsificar documentos y [hacer] declaraciones falsas. Si se le declara culpable en ese juicio, podría pasar en la cárcel hasta 15 años”.

Enrico Bondi fue designado por el gobierno como director general de Parmalat para dirigir los esfuerzos de recuperación. Como parte de esta campaña, ha entablado una demanda contra Grant Thornton y Deloitte, los auditores, por no realizar la auditoría con el cuidado debido y no presentar sus sospechas a la atención de la gerencia. Grant Thornton cortó relaciones con su despacho italiano después de que afloraron los problemas de Parmalat. Además, Bondi está demandando a bancos internacionales importantes, como Bank of America, Credit Suisse First Boston, Citigroup y Deutsche Bank.

### Demandas judiciales, rondas I y II

En las demandas judiciales se acusa a los bancos de haber hecho caso omiso del fraude para cobrar los honorarios que les reportaba hacer negocios con Parmalat. Como se mencionó antes, estos bancos desempeñaron una función decisiva para ayudar a la compañía a recaudar capital para financiar su expansión internacional. Los bancos y los auditores niegan haber incurrido en ningún delito y aseguran que fueron víctimas de la con-fabulación. Citigroup Inc., UBS AG, Deutsche Bank AG, y Morgan Stanley están implicados en el juicio de Milán por “no tener procedimientos establecidos que habrían impedido los delitos que contribuyeron a” la quiebra de Parmalat. A mediados de junio de 2007, “Bondi... había cobrado casi 900 millones de dólares en convenios judiciales en Italia y Estados Unidos”.

Parmalat, a su vez, ha sido demandada por inversionistas, bancos y otras organizaciones. En Estados Unidos, la Comisión de Valores y Bolsa (SEC) presentó una demanda contra Parmalat el 29 de diciembre de 2003, alegando que la empresa recolectó dinero fraudulentamente por medio de bonos en Estados Unidos y declaró más activos y menos pasivos de los que realmente tenía. El 30 de julio de 2004, Parmalat aceptó llegar a un acuerdo extrajudicial con la SEC sin admitir ni negar los alegatos. No se impondrán multas a Parmalat, pero la empresa ha aceptado realizar cambios para fortalecer su consejo de administración y mejorar el gobierno de la empresa.

### Reestructuración

Además de las batallas legales resultantes del fraude, la campaña de reestructuración emprendida por Bondi exige cambios radicales en la organización de Parmalat. El 29 de marzo de 2004, la empresa anunció que limitaría sus operaciones a los mercados de Italia, Canadá, Australia, Sudáfrica, España, Portugal, Rusia y Rumania y saldría de otras regiones. Sin embargo, en mayo de 2007, “Parmalat... aceptó vender sus activos en España a Lácteos Siglo XXI”. Se mantendrá en los países latinoamericanos “con posiciones sólidas y rentables”, como Colombia, Nicaragua y Venezuela. Además, Parmalat reducirá su personal de 32,000 empleados a menos de 17,000, disminuirá el número de marcas de 120 a 30 y se concentrará en productos para “estilos de vida sanos”.

### Repercusiones en la industria

No sólo los empleados e inversionistas resultaron afectados por el escándalo. Tras el descubrimiento, las empresas de productos lácteos de Europa y América Latina enfrentaron incertidumbre respecto a sus ventas de leche. Por ejemplo, Parmalat le debía 1.25 millones de euros a GLP de Francia en el momento del anuncio de la quiebra. Una cooperativa húngara que vendía 80 millones de litros de leche al año a Parmalat, no sabía si podría continuar vendiendo la leche que producía. Los productores de leche de Brasil pidieron a su gobierno que presionara a la unidad local de la empresa italiana para asegurar que les pagara. En ese país, Parmalat controlaba 10 por ciento del mercado de leche pasteurizada del país, una cuarta parte del mercado de leche TUA de larga duración y 40 por ciento del mercado de crema empacada en envases de larga duración.

### ENTONCES, ¿QUÉ PASÓ?

En Europa, el escándalo de Parmalat creó profunda preocupación entre las autoridades. La Comisión Europea propuso fortalecer las normas de auditoría e insistió en que los países miembros crearan comités de supervisión contable parecidos a los que existen en Estados Unidos. Muchas organizaciones han propuesto reformas para

impedir otro escándalo de la misma magnitud. Una de las áreas de reforma consideradas fue dar más transparencia en el mercado de los bonos en Europa; en otras palabras, hacer del conocimiento público el precio de los bonos. Sin embargo, “la Comisión Europea ha indicado que permitirá a los operadores supervisarse a sí mismos en lugar de exigir la misma información sobre los bonos que sobre las acciones”.

Desde la perspectiva contable, Parmalat se sumó a las filas de otras empresas europeas que adoptaron las Normas Internacionales de Información Financiera que publica el International Accounting Standards Board y que han sido adoptados por la Comisión Europea para la preparación de estados financieros consolidados, según se indica en el informe anual de la Comisión al 31 de diciembre de 2006. Además, los auditores independientes de Parmalat son ahora la empresa de auditoría internacional PricewaterhouseCoopers. Existe la esperanza de que estas dos medidas ayuden a convencer a los inversionistas de que Parmalat está yendo en la dirección correcta por el lado de la contabilidad.

### Más un poco de mal gobierno corporativo

Sin embargo, a pesar de que estas medidas contables se adoptaron para ayudar a Parmalat a recuperarse, no bastan. Aunque el fraude se perpetró por medio de una serie de tretas contables, varias cuestiones convergieron para permitir que tales manipulaciones ocurrieran. Una de las deficiencias más evidentes en Parmalat era su sistema de gobierno corporativo. Como empresa de propiedad familiar, la compañía estaba fuertemente controlada por miembros de la familia, en especial Calisto Tanzi, que ocupaba los puestos de director general y presidente del consejo de administración.

La mayoría de los otros miembros del consejo eran parientes de Tanzi o gerentes de Parmalat. Esto impidió que hubiera una voz independiente fuerte en la empresa que pudiera detener las acciones emprendidas por la gerencia. Además, las leyes italianas permitían a Parmalat tener dos auditores en lugar de uno. Grant Thornton era el auditor principal, pero Deloitte auditaba algunas de las subsidiarias, incluida Bonlat, donde se descubrió el fraude. Este arreglo dificultaba que los auditores tuvieran una idea clara y coherente de la posición financiera de Parmalat. Como se señaló, ninguno de estos auditores sigue trabajando con Parmalat en la actualidad. Por último, y quizá lo más importante, la integridad de la gerencia falló. Al final, un gerente resuelto a cometer fraude tiene muchas probabilidades de lograr su propósito, incluso con un sistema de gobierno corporativo muy bueno.

Tras el fraude de Parmalat, los investigadores se preguntaron cómo era posible que unas cuantas cifras contables hubieran podido engañar a tantas personas. Sin embargo, una cosa es clara: Europa tiene ahora su propia Enron.



## Introducción

Los gerentes de negocios internacionales no pueden tomar buenas decisiones sin contar con información pertinente y confiable de contabilidad (figura 18.2), una de las áreas funcionales que es crucial para las operaciones de la EMN. Aunque los especialistas en contabilidad y sistemas de información proporcionan dicha información, los gerentes también deben entender qué información necesitan y los problemas que enfrentan los especialistas para recopilarla de los diferentes sistemas contables del mundo.

### LA ENCRUCIJADA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Las funciones contables y financieras se relacionan en forma estrecha. Cada una depende de la otra para cumplir con sus propias responsabilidades. El director de finanzas (CFO, *chief financial officer*) de cualquier empresa es responsable de procurar y administrar los recursos financieros de la empresa. Comúnmente, esta persona es uno de los miembros del equipo de alta dirección de una empresa. El CFO depende de que el contralor, o jefe de contabilidad, le proporcione la información correcta para tomar decisiones.

Además, el personal de auditoría interna se asegura de que las políticas y procedimientos corporativos se sigan. Este personal, el CFO y el contralor trabajan en colaboración estrecha con el auditor externo para tratar de salvaguardar los activos de la empresa. (Sin embargo, como podrá ver en el caso introductorio sobre Parmalat, las cosas pueden salir mal, en especial cuando la gerencia de más alto nivel está dispuesta a eludir su responsabilidad fiduciaria y el auditor externo puede ver un tipo diferente de valor en los activos de la empresa.)



### FIGURA 18.2 Factores que influyen en la contabilidad internacional

Como sistema para proporcionar información que las empresas puedan usar, la contabilidad desempeña una *función estratégica esencial*. Recuerde que empleamos la figura 14.1 para introducir los diversos *medios* por los que una empresa puede seguir su estrategia internacional. Entre esos *medios* incluimos *funciones*, y aquí nos centramos en la contabilidad como otra de esas funciones.



El flujo real y potencial de activos a través de las fronteras nacionales complica las funciones de finanzas y contabilidad. Las EMN deben aprender a manejar diferentes tasas de inflación, fluctuaciones de los tipos de cambio, controles monetarios, riesgos de expropiación, derechos aduaneros, tasas impositivas y métodos para determinar el ingreso gravable, niveles de sofisticación del personal contable local y requisitos de informes locales y del país de origen.

El contador es esencial para proporcionar información a los responsables de tomar decisiones financieras.

**¿Qué controla el contralor?** El contralor de una empresa reúne y analiza datos para usuarios internos y externos. El objetivo general de la **contabilidad** es proporcionar información que la gerencia pueda usar para tomar buenas decisiones. Es, según un punto de vista útil:

*una actividad de servicio. Su función es proporcionar información cuantitativa, sobre todo de carácter financiero, sobre las entidades económicas para las que tiene la intención de ser útil para tomar decisiones económicas, es decir, para hacer elecciones razonadas entre modos de actuar diferentes.<sup>2</sup>*

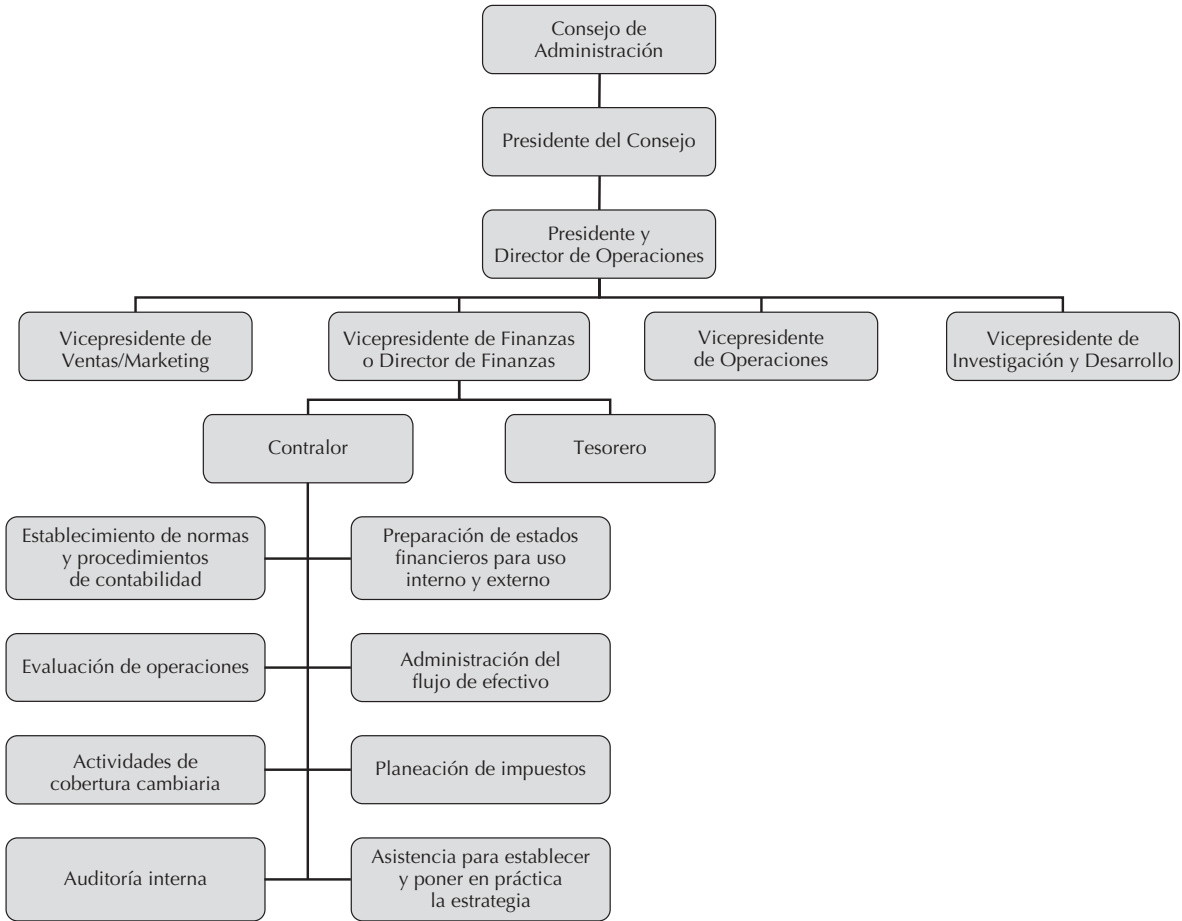
El papel del contralor corporativo se ha extendido más allá de los papeles tradicionales de la contabilidad administrativa. Como indica la figura 18.3, el contralor forma parte de la función financiera de la empresa. Algunas de las responsabilidades típicas del contralor se pueden ver en la figura 18.3, aunque los deberos precisos y la distribución exacta entre el personal financiero, el contralor y el tesorero varían de una empresa a otra.

El contralor de hoy participa en una variedad de actividades fuera de las funciones típicas de contabilidad y presentación de informes que apoyan la estrategia general de la empresa, como administrar la cadena de suministro, evaluar las posibles adquisiciones en el exterior, eliminar una subsidiaria o división, administrar el flujo de efectivo, contratar protección contra riesgos cambiarios y de tasas de interés, planear impuestos, realizar auditorías internas y ayudar en la planeación de la estrategia corporativa. El contador de hoy debe tener una perspectiva mucho más amplia de los negocios en general (y de los negocios internacionales en particular para los propósitos de este libro) que la que tenía en una época tan reciente como hace una década (véase la figura 18.4).

El contralor de una empresa internacional debe ocuparse de una gama más amplia de asuntos relacionados con la estrategia corporativa que sólo los asuntos contables.

**FIGURA 18.3 Lo que controla el contralor**

Nuestro contralor trabaja bajo las órdenes de un vicepresidente de finanzas o un director de finanzas (CFO). Obsérvese que el área de responsabilidad de nuestro contralor, como la de muchos contralores contemporáneos, es doble: él o ella supervisa no sólo las actividades de contabilidad, sino también las de administración financiera.



Como se observó en el capítulo 15 y se elabora en éste, los gerentes y las subsidiarias del extranjero generalmente son evaluados en las oficinas centrales con base en el sistema de información de la empresa que se establece y coordina en la oficina del contralor. El contralor elabora informes para revisión interna, necesidades gubernamentales locales, acreedores, empleados, proveedores, accionistas e inversionistas potenciales. El contralor maneja el impacto de diversas monedas y tasas de inflación en los estados financieros y debe estar familiarizado con los sistemas contables de diferentes países.

Este capítulo analiza algunos aspectos contables fundamentales que enfrentan las empresas que efectúan negocios en el extranjero. Inicialmente, examinaremos cómo difiere la contabilidad alrededor del mundo y cómo los mercados de capitales globales obligan a los países a considerar la armonización de sus normas de contabilidad y presentación de informes, en atención a la tendencia a establecer un grupo de normas que se acepten globalmente. Después, examinaremos algunos asuntos peculiares que enfrentan las EMN, como la contabilidad de las transacciones en moneda extranjera, la traducción de los estados financieros en moneda extranjera, los informes de las operaciones extranjeras dirigidos a los accionistas e inversionistas potenciales y la evaluación del desempeño de las operaciones y los gerentes extranjeros.

Aunque la atención se centra en los problemas de las EMN, muchos de estos asuntos afectan a cualquier empresa que lleve a cabo negocios en el extranjero, incluso a los importa-

**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

Analizamos los **tipos de cambio** y las formas en que afectan las operaciones de una EMN en el capítulo 9. Aquí explicamos las responsabilidades del director de finanzas en la supervisión de las funciones, estrechamente relacionadas, de finanzas y **contabilidad** de una empresa. Como veremos, la administración financiera se ocupa de los efectos de los tipos de cambio en algunas partidas de los estados financieros, como *cuentas por cobrar* y *cuentas por pagar*.



**FIGURA 18.4**  
**Los contadores reciben un poco de respeto semántico**

Para su información: Bien definido, el término *faseología* es “la ciencia, doctrina o teoría de las vainas o semillas de frijol (faséolo)”.

Fuente: *Wall Street Journal*. Se reproduce con autorización de Cartoon Features Syndicate.



dores o exportadores pequeños. Las transacciones en moneda extranjera, como denominar una venta o compra en una moneda extranjera, deben registrarse en la moneda de la empresa matriz, y esto es válido tanto para las empresas grandes y pequeñas como para las empresas de servicio y manufactureras.

## Diferencias internacionales en la contabilidad

Tanto la forma como el contenido de los estados financieros son diferentes en diversos países.

Un problema que las EMN enfrentan es que las normas y prácticas contables varían alrededor del mundo. Los estados financieros de diferentes países son distintos tanto en forma (o formato) como en contenido (o sustancia). Por ejemplo, el balance general de las empresas estadounidenses se presenta en este formato:

$$\text{Activos} = \text{pasivos} + \text{capital contable de los accionistas}$$

Este formato se conoce como el *formato del balance*. El balance general varía en el orden de liquidez de las cuentas presentadas. Algunas empresas comienzan con los activos menos líquidos (los que son más difíciles de convertir en efectivo rápidamente) y siguen con los más líquidos, mientras que otras empresas comienzan con los activos más líquidos (como el efectivo) y siguen con activos menos líquidos (como bienes inmuebles, maquinaria y equipo). La primera práctica es muy común entre las empresas europeas, mientras que las empresas estadounidenses siguen el segundo método.

Los balances generales de muchas empresas europeas, en especial las británicas se preparan en un formato diferente conocido como formato analítico:

$$\begin{aligned} \text{Activo fijo} + \text{activo circulante} - \text{pasivo circulante} - \text{pasivo no circulante} \\ = \text{capital y reservas} \end{aligned}$$

Cierta terminología empleada en la presentación de los estados financieros varía dependiendo del país de la empresa. Además, algunas empresas (por ejemplo, las estadounidenses) presentan sólo un grupo de estados financieros consolidados, mientras que otras (por ejemplo, las empresas estadounidenses) presentan estados financieros tanto de la empresa matriz como del grupo. Algunos observadores argumentan que las diferencias en formato son

asunto de poca importancia, esto es, un problema de forma más que de sustancia. Sin embargo, de hecho, la sustancia también difiere, porque las empresas pueden medir los activos y determinar los ingresos de manera diferente en diversos países.

OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD

En el proceso contable es importante identificar, registrar e interpretar acontecimientos económicos. Cada país necesita determinar los objetivos del sistema de contabilidad que ha establecido. De acuerdo con el **Financial Accounting Standards Board (FASB)**, (Consejo de Normas de Contabilidad Financiera), el organismo del sector privado que establece las normas de contabilidad en Estados Unidos, los informes financieros, es decir, los informes externos de información contable, deben proporcionar información para tres propósitos:

- Tomar decisiones de inversión y crédito.
- Evaluar las perspectivas de los flujos de efectivo.
- Evaluar los recursos empresariales, las demandas de esos recursos y los cambios en ellos.<sup>3</sup>

**¿Quién usa la información contable?** Para establecer objetivos, los gerentes deben identificar a los principales usuarios de la información financiera. El **International Accounting Standards Board (IASB)** (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad) identifica a los principales usuarios de la información contable representados en la figura 18.5.

Es importante identificar a los usuarios, porque un enfoque en distintos usuarios podría generar informes con diferente información financiera. Por ejemplo, históricamente, los bancos han sido los principales usuarios en Alemania, por lo que la contabilidad se ha centrado más en el balance general, el cual contiene una descripción de los activos de la empresa. Sin embargo, en Estados Unidos, los usuarios principales son los inversionistas; por este motivo, la contabilidad se ha centrado más en el estado de resultados. Los inversionistas consideran que el estado de resultados es un indicador del éxito futuro de la empresa, que afecta el precio de las acciones de la empresa y al flujo de dividendos.

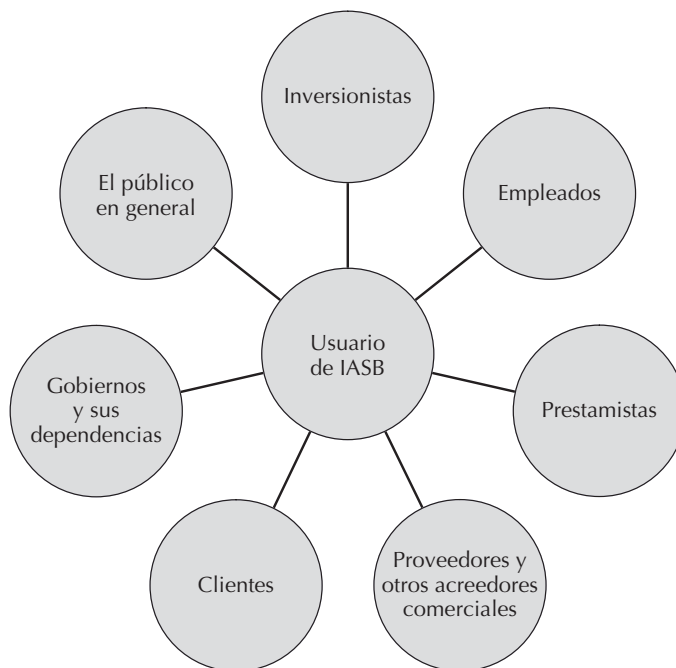
No existe consenso en cuanto a si debe haber una serie de normas y prácticas de contabilidad uniformes para todas las clases de usuarios del mundo, pero la tendencia general hacia el establecimiento de normas y prácticas de contabilidad se centra en la información financiera para los inversionistas.

El proceso contable identifica, registra e interpreta acontecimientos económicos.

El Financial Accounting Standards Board (FASB) (Consejo de Normas de Contabilidad Financiera) establece las normas de contabilidad en Estados Unidos.

El International Accounting Standards Board (IASB) (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad) es una organización internacional del sector privado que establece normas de contabilidad.

Los principales usuarios de la información contable son inversionistas, empleados, prestamistas, proveedores y otros acreedores comerciales, clientes, gobiernos y sus dependencias y el público en general.



**FIGURA 18.5**  
**¿Quién usa la información contable?**

Curiosamente, los principales usuarios difieren de un país a otro. En Alemania, el público clave de los estados financieros está compuesto por banqueros, que se interesan sobre todo en la valoración de los activos. En Estados Unidos, los principales usuarios son los inversionistas, que quieren conocer ante todo la rentabilidad de una empresa.

Fuente: Datos de International Accounting Standards Committee Foundation, *A Guide Through International Financial Reporting Standards (IFRS®)* (Londres: IASCF, 2007), párrafo 9, p. 15.

**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

Al hablar de los “Aspectos jurídicos en los negocios internacionales” en el capítulo 3, examinamos varias formas en que las normas jurídicas locales pueden afectar a las empresas extranjeras en *asuntos operativos*, esto es, en la manera como funcionan cotidianamente. Como es natural, estas normas incluyen las de **contabilidad**, y aquí resaltamos que las actitudes hacia (y, lo más importante, las disposiciones regulatorias relativas a) las prácticas de contabilidad varían mucho de un país a otro. Recuerde también que aunque los órganos que establecen la normatividad pueden ser públicos o privados, los gobiernos locales ejercen una fuerte influencia en las políticas como las que atañen a **FASB** y **GAAP**.



## FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS PRÁCTICAS DE CONTABILIDAD INTERNACIONALES

En la figura 18.6 identificamos algunas de las fuerzas que impulsan el desarrollo de las prácticas de contabilidad a nivel internacional. Aunque todos los factores que muestra la figura son importantes, su importancia varía en cada país. Por ejemplo, los inversionistas influyen en Estados Unidos y el Reino Unido, pero los acreedores (sobre todo los bancos) tradicionalmente han tenido más influencia en Alemania y Suiza. La figura 18.6 es exhaustiva porque se centra en todos los elementos del proceso contable: influencias nacionales e internacionales, usuarios, autoridades, auditores y educadores.

Los impuestos tienen una influencia importante en las normas y prácticas contables de Japón y Francia, pero son menos importantes en Estados Unidos. Ciertos factores culturales afectan a todos los países e influyen fuertemente en el desarrollo de la contabilidad. Ciertos factores internacionales también tienen importancia, como la antigua influencia colonial y la inversión extranjera. Por ejemplo, la mayoría de los países que actualmente son miembros o que alguna vez lo fueron de la Mancomunidad Británica de Naciones tienen sistemas de contabilidad similares al del Reino Unido. Las ex colonias francesas usan el modelo francés, y así sucesivamente. Por tanto, las empresas de esos países usan normas y prácticas similares a las de las empresas de otros países del mismo grupo.

Las empresas internacionales de contadores públicos, como KPMG, Deloitte, PricewaterhouseCoopers y Ernst & Young también son fuentes importantes de influencia porque transfieren niveles altos de prácticas de auditoría en todo el mundo. Como vimos en el caso introductorio sobre Parmalat, las empresas de contabilidad pública también son responsables de asegurar que se sigan las prácticas contables apropiadas y que los estados financieros dados a conocer al público reflejen fielmente la posición financiera de una empresa.

**FIGURA 18.6 Influencias ambientales en las prácticas contables**

Todos los aspectos del proceso contable reciben la influencia de una variedad de factores internos y externos, y todos son potencialmente importantes. El grado de importancia varía dependiendo del país.

Fuente: Lee H. Radebaugh, “Environmental Factors Influencing the Development of Accounting Objectives, Standards and Practices—The Peruvian Case”, *The International Journal of Accounting* 10:3 (1975): 41. © 1975. Se reproduce con autorización de Elsevier Science.





KPMG es una de las empresas de contabilidad pública más grandes del mundo; ofrece servicios de auditoría y fiscales a clientes multinacionales.

**La aparición de la convergencia** Estas diferencias en las influencias contables han producido diferencias en las normas y prácticas de contabilidad. Sin embargo, el principal acontecimiento en la contabilidad mundial es ahora el asunto de la **convergencia**, la cual implica que, gracias a negociaciones entre el IASB y los organismos de normatividad nacionales, como el FASB en Estados Unidos, estamos cerca de que las *Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, International Financial Reporting Standards)* del IASB sean las únicas normas de contabilidad que se puedan usar en los mercados de capitales. Sin embargo, antes de entender qué es la convergencia, es preciso comprender las diferencias subyacentes entre países, y la cultura es una fuerza fundamental.

Los mercados accionarios son una fuente de influencia importante en la contabilidad en Estados Unidos y el Reino Unido. Los bancos ejercen influencia en Alemania y Suiza, y los impuestos son una influencia importante en Japón y Francia.

## DIFERENCIAS CULTURALES EN CONTABILIDAD

Una fuente importante de influencia en las normas y prácticas de contabilidad es la cultura. Las diferencias en las prácticas de medición y divulgación de información entre países revisten interés especial para los inversionistas internacionales, siendo el significado de medición “cómo las empresas valúan los activos, incluido el inventario y los activos fijos” y el de divulgación “cómo y qué información proporcionan y analizan las empresas en sus informes anuales y provisionales para los usuarios externos de la información financiera”.

Gran parte del trabajo sobre cultura y contabilidad se basa inicialmente en la investigación de Hofstede sobre los elementos estructurales de la cultura, en particular los que afectan más vivamente el comportamiento en las situaciones de trabajo de las organizaciones e instituciones.<sup>4</sup> El trabajo de Hofstede se amplió posteriormente al área de la contabilidad por Gray,<sup>5</sup> lo que produjo la clasificación de países según los principios de divulgación y medición, en concreto en cuanto al nivel de secreto y transparencia y optimismo y conservadurismo.

**La matriz secreto-transparencia/optimismo-conservadurismo** La figura 18.7 ilustra las prácticas contables de diversas agrupaciones de países dentro de una matriz de los valores culturales de secreto y transparencia, así como de optimismo y conservadurismo. Con respecto a la contabilidad, secreto y transparencia indican el grado en que las empresas divulgan información al público. Países como Alemania, Suiza y Japón tienden a divulgar menos información (ilustrando el valor cultural del secreto) que Estados

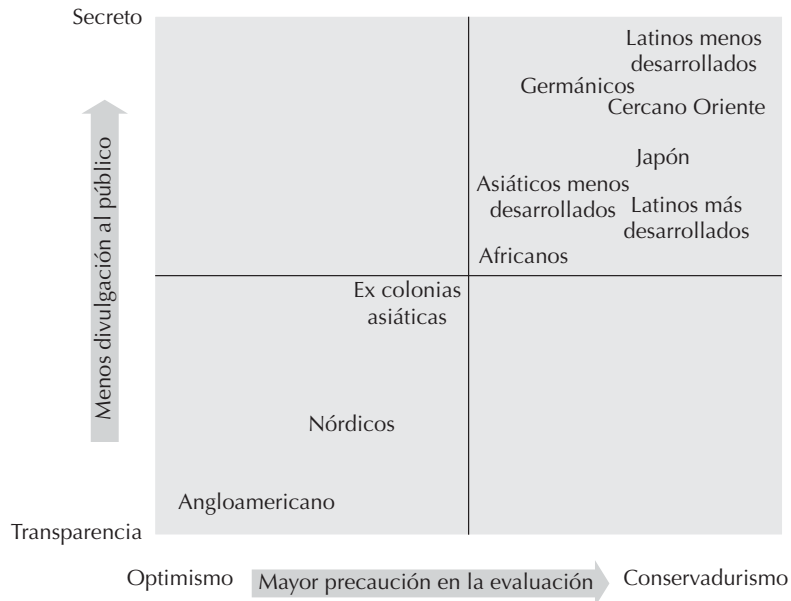
## REVISIÓN DE CONCEPTOS

Dedicamos el capítulo 2 a ilustrar las numerosas maneras en que la cultura local determina el entorno en que se realizan los **negocios internacionales** de un país a otro. Aquí señalamos que la **cultura** también afecta las diferencias en los enfoques en los sistemas y políticas de **contabilidad**. En el capítulo 2, mencionamos a Gert Hofstede entre los investigadores que han estudiado las diferencias nacionales en las actitudes y preferencias de la gerencia, y aquí usamos las aplicaciones de las conclusiones de Hofstede a los estudios del comportamiento en situaciones de trabajo como medio para esclarecer el efecto de las diferencias culturales en las normas y prácticas de contabilidad.

### FIGURA 18.7 Matriz de divulgación y evaluación de sistemas de contabilidad nacionales

El eje vertical refleja prácticas de acuerdo con *transparencia-secreto*, es decir, el grado en que las empresas de un país divulgan información al público. El eje horizontal refleja prácticas de acuerdo con *optimismo-conservadurismo*, es decir, el grado de *precaución* que tienen las empresas cuando se trata de valorar activos y reconocer ingresos. Observe que, como es lógico, la transparencia y el optimismo tienden a ir de la mano, lo mismo que el secreto y el conservadurismo.

Fuente: Lee H. Radebaugh y Sidney J. Gray, *International Accounting and Multinational Enterprises*, 5th ed. (Nueva York: John Wiley & Sons, 2002). © 2002. Se reproduce con autorización de John Wiley & Sons.



Unidos y el Reino Unido (ambos son países anglosajones), los cuales son más transparentes o abiertos con respecto a revelar información. Igualmente, el caso introductorio sobre el escándalo de Parmalat demuestra que incluso las empresas que cotizan en bolsas mundiales, que piden préstamos a los bancos más grandes del planeta y entregan sus estados financieros a las mejores empresas de auditoría del mundo, pueden insinuar secretos en sus culturas corporativas.

**Principios de contabilidad generalmente aceptados** Además, conforme las empresas situadas en el cuadrante superior derecho de secreto y conservadurismo utilizan los mercados de capitales más comúnmente, se aproximan más al modo angloamericano. Esto es especialmente cierto respecto a empresas como Deutsche Bank y DaimlerChrysler, que adoptaron los **Principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA)** de Estados Unidos para efectos de presentación de información financiera, según lo permiten las leyes alemanas. A medida que las empresas establecidas en la Unión Europea y otros países del mundo adopten las normas internacionales de información financiera emitidas por el IASB, deberán volverse más transparentes y optimistas.

El optimismo y el conservadurismo (en un sentido contable, no político) son el grado de precaución que muestran las empresas para valorar los activos y reconocer los ingresos, es decir, un ejemplo de las cuestiones de medición mencionadas anteriormente. Los países más conservadores desde el punto de vista contable tienden a subestimar los activos y el ingreso, en tanto que los países optimistas son más liberales para reconocer los ingresos. Los bancos financieros principalmente a las empresas francesas, lo mismo que en Alemania y Japón, y los bancos se interesan en la liquidez. Por lo tanto, las empresas francesas tienden a ser muy conservadoras tanto al registrar utilidades que les permiten evitar el pago de impuestos como al declarar dividendos, con el propósito de acumular reservas para pagar su deuda con los bancos.

En contraste, las empresas estadounidenses desean mostrar el poder de sus ingresos para impresionar y atraer a los inversionistas. Las empresas británicas tienden a ser más optimistas en el reconocimiento de ingresos que las empresas estadounidenses, pero éstas son mucho más opti-

La cultura influye en las prácticas de medición y divulgación:

- Medición: cómo valorar los activos.
- Revelación: la presentación de información y análisis de resultados.

mistas que las empresas europeas continentales y japonesas. La crisis financiera asiática demostró que la mayoría de los países asiáticos todavía corresponde de lleno al cuadrante superior derecho de la medición y divulgación. En particular, las empresas de Corea y el sureste asiático muestran una falta de transparencia que dificulta a los bancos e inversionistas saber a quiénes prestar y dónde invertir su dinero. Con frecuencia, invierten su dinero en empresas asiáticas con base en las relaciones y la reputación, en lugar de en la buena información financiera.

CLASIFICAR LOS SISTEMAS CONTABLES

Aunque las normas y prácticas de contabilidad difieren significativamente a nivel mundial, podemos agrupar los sistemas usados en diversos países de acuerdo con características comunes. La figura 18.8 ilustra un método para clasificar los sistemas contables. No intenta clasificar a todos los países, sino simplemente ilustrar el concepto usando a varios países occidentales desarrollados. A pesar de que todos los principales países desarrollados están cambiando a un modelo de contabilidad que favorece a los inversionistas y, por tanto, es más parecido a los países de base micro que aparecen en la parte inferior de la figura 18.8, para comprender la tradición macro es esencial entender lo difícil que es armonizar las normas de contabilidad de diferentes partes del mundo.

**De sistemas macrouniformes a sistemas de base micro** Los autores de la figura 18.8 usaron el concepto de ciencia natural para clasificar a los países. Conforme uno se desplaza de izquierda a derecha, va pasando de lo general a lo específico. Los sistemas macrouniformes están más definidos por la influencia gubernamental que los sistemas de base micro. Las principales influencias contables en los países que pertenecen a la categoría macrouniforme son

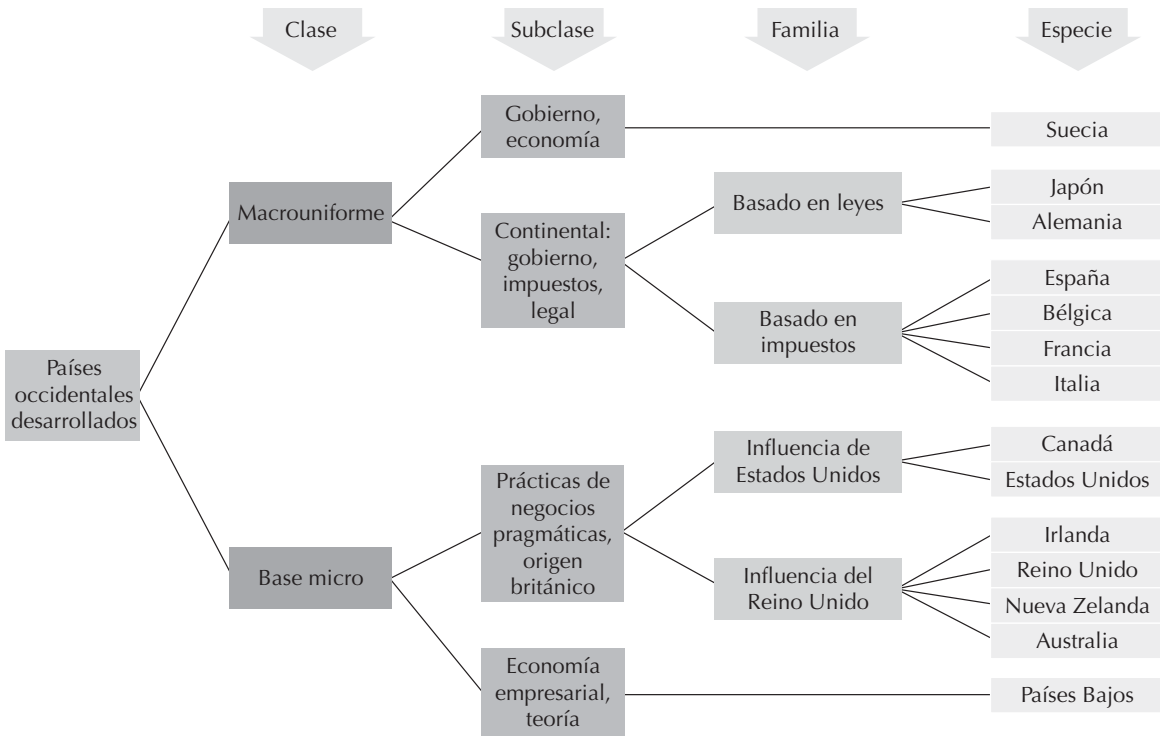
El secreto y la transparencia se refieren al grado en que las corporaciones divulgan información al público. El optimismo y el conservadurismo se refieren al grado de precaución que muestran las empresas para valorar los activos y reconocer los ingresos.

Las empresas británicas son optimistas cuando reconocen los ingresos. Las empresas estadounidenses son un poco menos optimistas. Las empresas japonesas y las del continente europeo son todavía menos optimistas que las estadounidenses.

**FIGURA 18.8 Desarrollo de los sistemas de contabilidad en Occidente**

Como clase, los sistemas de contabilidad macrouniformes se han desarrollado en países con sistemas jurídicos sólidos y codificados. También están más definidos por influencias gubernamentales que los sistemas de contabilidad de base micro, los cuales, como clase, predominan en los países donde las prácticas contables se han desarrollado como respuesta a necesidades de negocios pragmáticas.

Fuente: De C. W. Nobes, "A Judgmental International Classification of Financial Reporting Practices", *Journal of Business Finance and Accounting* (primavera de 1983). Se reproduce con autorización de Blackwell Publishing Ltd.





Los sistemas de contabilidad macrouniformes están más definidos por la influencia gubernamental, en tanto que los sistemas de base micro se basan en la práctica de negocios pragmática.

**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

Al tratar el tema de "Integración económica regional" en el capítulo 8, observamos que el ímpetu hacia la cooperación en los bloques como la UE y el TLCAN se ha extendido hacia áreas de **negocios internacionales** que se encuentran más allá del terreno de comercio y los **aranceles** originalmente identificados. Aquí mencionamos acontecimientos en áreas como **convergencia** contable, en especial en el caso de la UE, como ejemplos particularmente buenos de este fenómeno.

un sistema jurídico sólido, sobre todo un sistema jurídico codificado más que uno de derecho común, y el derecho fiscal. Estos sistemas también tienden más al conservadurismo y al secreto en cuanto a la divulgación de información. Japón y Alemania son sistemas basados en leyes y España y Francia son sistemas basados en leyes tributarias. Los países del ex bloque soviético y China también corresponden a la categoría macro.

Tenga en cuenta que la figura 18.8 identifica las tradiciones de las que vienen los países, aun cuando sus prácticas de medición y divulgación se están acercando a las categorías de base micro. Estas tradiciones tienen una base cultural e institucional muy fuerte y son lentas para cambiar por completo.

Los sistemas de base micro presentan características que apoyan la práctica de negocios pragmática y han evolucionado del sistema británico. Estados Unidos es un ejemplo de un país que corresponde a la categoría micro. Este país muestra mayor optimismo y transparencia que los países de la categoría macro y también depende menos de requisitos legales y tributarios que Alemania, Francia y Japón. El enfoque tiende a centrarse más en los mercados de capitales y menos en los bancos y las autoridades fiscales.

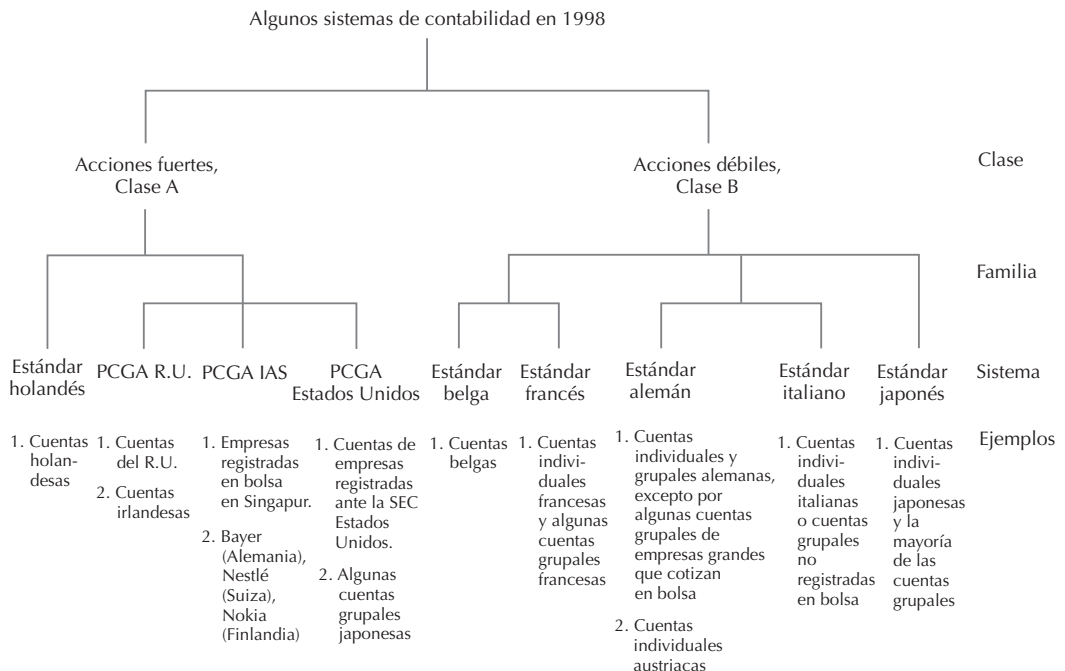
Otros países que se aproximan mucho al modelo de Estados Unidos son México y Canadá, dos miembros del TLCAN. El modelo británico es también un modelo de base micro, pero depende todavía menos de influencias legales y tributarias que el de Estados Unidos. Los países que actualmente son miembros o que alguna vez lo fueron de la Mancomunidad Británica de Naciones, como las Bahamas, Australia y Nueva Zelanda, también corresponden a esta categoría.<sup>6</sup>

**Mercados accionarios fuertes y débiles** En fechas más recientes, los creadores del esquema *macrouniforme/base micro* para clasificar los sistemas de contabilidad lo han actualizado para distinguir entre otros factores, incluidos los *mercados accionarios fuertes y débiles* (véase la figura 18.9). Esto incorpora cambios que han tenido lugar en el ámbito internacional

**FIGURA 18.9 Clasificación de sistemas de contabilidad según la fortaleza del mercado accionario**

Un *mercado accionario* es prácticamente lo mismo que un *mercado bursátil*, es decir, un mercado donde se compran y venden *instrumentos de capital*, como acciones y bonos. El mercado accionario es *fuerte* cuando las empresas pueden depender de las acciones y títulos para aumentar su base de capital. Esta versión del esquema de sistemas de contabilidad los divide en dos clases: los que se han desarrollado en países donde los mercados accionarios son fuertes y los que se han desarrollado en países donde los mercados accionarios son débiles.

Fuente: Christopher Nobes y Robert Parker, *Comparative International Accounting*, 7ª edición (Harlow, Inglaterra: FT Prentice Hall, 2002), p. 67.



donde algunas empresas de países, como Alemania, generan estados financieros acordes con los PCGA de Estados Unidos o las IFRS.<sup>7</sup>

El inconveniente de las figuras 18.8 y 18.9 es que no incluyen una gran parte del mundo. Sin embargo, las empresas de países que tienen un mercado accionario débil, como ocurre en la mayoría de los países de América Latina, Asia y África, tienden a orientarse más hacia los aspectos tributarios y legales y se sitúan en la parte correspondiente a acciones débiles de la figura 18.9. Algunas empresas de países en vías de desarrollo cotizan en una bolsa de valores mundial, como la Bolsa de Valores de Nueva York, y son más optimistas y transparentes que si hubieran decidido quedarse en sus mercados locales para recaudar capital.

**Diferencias en los estados financieros** La conclusión es que las EMN deben adaptarse a los diferentes sistemas de contabilidad que existen en el mundo, lo que vuelve más compleja y costosa la función de contabilidad. Los estados financieros de una empresa, por ejemplo, incluyen no sólo los estados mismos, sino también las notas al pie que los acompañan. Las empresas que cotizan en las bolsas de valores proporcionan generalmente un estado de resultados, un balance general, un estado del capital contable de los accionistas, un estado de flujos de efectivo y notas al pie detalladas como parte importante del informe anual.

Los estados financieros de un país difieren de los de otro en cuatro aspectos principales:

1. Idioma.
2. Moneda.
3. Tipo de estados financieros (incluido el formato y grado de divulgación de información en las notas al pie).
4. PCGA subyacentes en los que se basan los estados financieros.

**Diferencias de idioma** En lo que se refiere al idioma, el inglés tiende a ser el idioma de primera elección de las empresas que deciden recaudar capital en el extranjero. Por ejemplo, la empresa alemana DaimlerChrysler emite estados financieros tanto en alemán como en inglés. La empresa sueca de telecomunicaciones, Ericsson, presenta su informe anual en sueco y en inglés.<sup>8</sup>

Muchas empresas también proporcionan una cantidad considerable de información en sus páginas de Internet en diferentes idiomas. Los gerentes pueden hacer clic en el botón del idioma deseado y toda la información se presenta en ese idioma. Por ejemplo, Ericsson tiene una página llena de información para gente de todo el mundo. La empresa incluso tiene un enlace, [www.ericsson.com.br](http://www.ericsson.com.br), que contiene información financiera y de carácter general en portugués para lectores brasileños. Sin embargo, en la página brasileña, proporciona enlaces a su informe anual sólo en inglés y en sueco.

**Diferencias de moneda** Otro factor para clasificar los sistemas es la moneda. Las empresas del mundo preparan sus estados financieros en diferentes monedas. DaimlerChrysler presenta sus estados financieros en euros. Ericsson los presenta en coronas suecas. Intel presenta los suyos en dólares estadounidenses.<sup>9</sup> En su informe anual de 2006, Adidas divulga información sobre las políticas de conversión de moneda de la empresa e indica los tipos de cambio entre el euro y el dólar estadounidense, la libra británica y el yen japonés.<sup>10</sup>

**Diferencias en los tipos de estados financieros** El formato de los estados financieros no constituye un gran problema, pero puede ser confuso para un gerente leer un balance general preparado en un formato analítico cuando el gerente está acostumbrado a verlo en el formato de balance. Una de las principales áreas donde existen diferencias es el uso de notas al pie. Las divulgaciones en las notas al pie en Estados Unidos tienden a ser las más completas del mundo. Por ejemplo, las empresas estadounidenses describen con mucho detalle la manera en que se determina cierta información, así como los detalles en que se basan las cifras. Una mayor transparencia es sinónimo de divulgaciones más amplias en las notas al pie. Las empresas que cotizan en varias bolsas de valores, como DaimlerChrysler, también tienen notas al pie extensas porque tienen que cumplir con los requisitos de información de los países donde están registradas en bolsa.

Los países se distinguen entre los que tienen un mercado accionario y orientaciones hacia los accionistas fuertes o débiles.

Diferencias principales de los informes:

- Idioma.
- Moneda.
- Tipo de estados financieros.
- Formato de los estados financieros.
- Grado de las divulgaciones en las notas al pie.
- PCGA subyacentes en los que se basan los estados financieros.

Enfoques principales para resolver las diferencias en la contabilidad y los informes:

- Reconocimiento mutuo.
- Conciliación de los estados financieros con los PCGA locales.
- Replantear los estados financieros de acuerdo con los PCGA locales.

**Diferencias en el uso de los PCGA** Por último, el área más problemática corresponde a las diferencias en los PCGA subyacentes. Un obstáculo importante para recaudar capital en diferentes países es cumplir con los diversos requisitos contables y de divulgación de información. Aunque este problema está disminuyendo conforme más bolsas de valores y países permiten el uso de las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS), algunos países se preocupan más por esas diferencias que otros.

*EL PRINCIPIO DE RECONOCIMIENTO MUTUO* Antes de que los mercados de capitales globales cobraran tanta importancia, era común que la mayoría de los países aplicaran el principio de **reconocimiento mutuo**. Esto significa que una autoridad, como la bolsa de valores alemana, acepta los estados financieros preparados de acuerdo con los PCGA de un emisor extranjero, como los PCGA de Estados Unidos de una empresa estadounidense que quisiera registrar valores en Alemania. Sin embargo, esta práctica está cambiando conforme las empresas europeas, y muchas otras, adoptan las Normas Internacionales de Información Financiera. DaimlerChrysler señala en su informe anual de 2006 que los estados financieros consolidados de 2006 se prepararon de acuerdo con los PCGA de Estados Unidos, con otros informes (de acuerdo con las IFRS y algunas reglas de contabilidad alemanas) disponibles en el sitio Web de la empresa. Sin embargo, DaimlerChrysler usa ahora las IFRS porque es una empresa alemana y debe cumplir las disposiciones reglamentarias de la UE que estipulan que deben usarse las IFRS.

Después del 31 de diciembre de 2008, se requerirá que las empresas domiciliadas fuera de la UE usen las IFRS si desean cotizar en las bolsas de valores europeas.<sup>11</sup> Sin embargo, la Bolsa de Valores de Nueva York y el NASDAQ exigen que los solicitantes extranjeros de registro concilien los estados financieros de su país de origen con los PCGA estadounidenses, o bien que los elaboren de acuerdo con los PCGA de Estados Unidos, la práctica que siguió DaimlerChrysler hasta 2007 cuando implantó las IFRS. En Estados Unidos, esta información de conciliación se proporciona en un documento llamado Formulario 20-F, que las empresas deben presentar ante la SEC.

## NORMAS INTERNACIONALES Y CONVERGENCIA GLOBAL

Históricamente, los PCGA estadounidenses han sido la norma internacional debido al tamaño de los principales mercados de capitales de Estados Unidos y la necesidad de las empresas de todas partes del mundo de cotizar en esas bolsas de valores para recaudar capital. Como se mencionó anteriormente, la SEC permite que las empresas extranjeras coticen en las principales bolsas de valores estadounidenses siempre que concilien sus resultados financieros con los PCGA de Estados Unidos.

A pesar de las numerosas diferencias en las normas y prácticas de contabilidad en el mundo, diversas fuerzas conducen hacia la convergencia:

- Un movimiento para proporcionar información compatible con las necesidades de los inversionistas.
- La integración global de los mercados de capitales, lo que significa que los inversionistas tienen acceso más fácil y rápido a las oportunidades de inversión alrededor del mundo y, por tanto, necesitan información financiera que sea más comparable.
- La necesidad de que las EMN recauden capital fuera de los mercados de capitales de su país de origen, al mismo tiempo que generan el menor número posible de estados financieros diferentes.
- La armonización regional política y económica, como los esfuerzos de la UE, que afecta la contabilidad, así como los aspectos comerciales y de inversión.
- Las presiones de las EMN para que establezcan normas más uniformes que faciliten la elaboración de informes generales en cada país y reduzcan sus costos.
- Los esfuerzos realizados por el IASB y los grupos normativos nacionales, como el FASB en Estados Unidos, para lograr la convergencia de las normas de contabilidad en todo el mundo.

**El nuevo IASC** El Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASC, International Accounting Standards Committee), precursor del Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, International Accounting Standards Board), se estableció en 1973 y ha trabajado para armonizar las normas de contabilidad mediante la emisión de una serie de Normas internacionales de contabilidad (IAS, International Accounting Standards). El momento decisivo en la trascendencia de las IAS llegó en 1995 cuando la **Organización**

La convergencia es el proceso de armonizar los Principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) con las Normas internacionales de información financiera (IFRS) emitidas por el IASB.

Fuerzas principales que conducen a la convergencia:

- Orientación hacia los inversionistas.
- Integración global de los mercados de capitales.
- Necesidad de las EMN de capital extranjero.
- Armonización regional política y económica.
- Deseo de las EMN de reducir los costos de la contabilidad y los informes.
- Los esfuerzos realizados por los órganos de normatividad para llegar a la convergencia.

La Organización Internacional de Comisiones de Valores aceptó un conjunto básico de normas de contabilidad emitidas por el IASB en el que pueden confiar las autoridades que regulan los valores.

**Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO, International Organization of Securities Commissions)** anunció públicamente que apoyaría las IAS, si el IASC preparaba una serie de normas básicas aceptables para IOSCO. IOSCO es importante porque está integrada por las autoridades de regulación bursátil de la mayoría de los mercados de valores del mundo, incluida la SEC de Estados Unidos. En mayo de 2000, el IASC terminó un conjunto básico de normas aceptables para IOSCO, y los reguladores del mercado de valores comenzaron el proceso de convencer a los responsables de la normatividad de que adoptaran las IFRS.

En marzo de 2001, el IASC se reorganizó en el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad y el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. El nuevo IASC es la entidad matriz del IASB, que asumió las principales funciones de establecimiento de normas del anterior IASC.<sup>12</sup> Una organización hermana, la Federación Internacional de Contadores, se estableció en 1977 al mismo tiempo que se formó el IASC, y sus principales responsabilidades son resolver las cuestiones que atañen a los contadores, como la ética, las normas de auditoría, los requisitos de educación, los requisitos de certificación, etcétera.

Los miembros del consejo de administración de la fundación del IASC buscan y designan a los miembros del IASB. Los miembros del consejo de administración provienen de países de todo el mundo, aunque los países en vías de desarrollo tienen menos representación que los países desarrollados. Aunque los miembros del IASB no se eligen por razones geográficas, proceden de países industriales donde la orientación hacia el inversionista está ampliamente establecida.<sup>13</sup>

**Normas internacionales de información financiera (IFRS)** Cuando se organizó el IASB, se adoptaron todas las normas internacionales de contabilidad que había establecido el IASC, y el consejo emprendió entonces la tarea de revisar cada norma y actualizarla. Luego, el consejo comenzó a emitir nuevas normas, llamadas **Normas internacionales de información financiera (IFRS, International Financial Reporting Standards)**. Por tanto, cuando utilicemos el término *IFRS*, nos referiremos a las nuevas normas, así como a las IAS anteriores.

Según el propio IASB, los objetivos son cuatro:

*(a) Desarrollar, en el interés público, un solo conjunto de normas de contabilidad globales, de alta calidad, comprensibles y con fuerza ejecutoria, que requieran información de alta calidad, transparente y comparable en los estados financieros y otros informes financieros para ayudar a los participantes en los mercados de capitales del mundo y a otros usuarios a tomar decisiones económicas; (b) promover el uso y aplicación rigurosa de dichas normas; (c) en el cumplimiento de los objetivos relacionados con (a) y (b), tomar en cuenta, según sea el caso, las necesidades especiales de las entidades pequeñas y medianas y las economías emergentes; y (d) producir la convergencia de las normas nacionales de contabilidad, las Normas internacionales de contabilidad y las Normas internacionales de información financiera con soluciones de alta calidad.*<sup>14</sup>

**LA UE Y EL IASC** Para mejorar el proceso de armonización, la UE apoyó los esfuerzos del IASB. En la primavera de 2002, la UE ordenó a sus países miembros adoptar para 2005 las Normas internacionales de contabilidad, según las estableció el IASB. La razón para elegir al IASB es que la UE puede influir en las normas porque está representada en el IASB y porque también evita financiar y desarrollar un organismo que establezca normas en competencia.<sup>15</sup>

Dos acontecimientos importantes ampliaron en gran medida la influencia y eficacia del IASB. El primero fue la decisión de la UE (y la Zona Económica Europea), Australia y Nueva Zelanda de exigir que todas las empresas que cotizaban en bolsa adoptaran las IFRS en 2005 (2007 en Nueva Zelanda).

En el caso de la UE, esto significó que aproximadamente 7,000 empresas que cotizaban en bolsa comenzaran a usar las IFRS para sus estados financieros consolidados en 2005.<sup>16</sup> Se hizo una excepción con empresas como DaimlerChrysler que aplicaban los PCGA estadounidenses a sus estados financieros consolidados. Tenían hasta 2007 para convertir de los PCGA de Estados Unidos a los PCGA del IASB. La UE también extendió el plazo para la adopción de las IFRS en el caso de las empresas domiciliadas fuera de la UE que cotizan en bolsas de valores europeas hasta el 31 de diciembre de 2008.<sup>17</sup>

La aceptación de las IFRS no ha sido una tarea fácil para la UE debido a una norma para la contabilidad de instrumentos financieros derivados a la cual se oponen fuertemente los franceses, en especial los bancos franceses.<sup>18</sup> Además, pasarán varios años para conocer con exactitud cómo las empresas de diferentes países adoptan en realidad las normas.

**LA BÚSQUEDA DE NORMAS CONVERGENTES** El segundo acontecimiento fue la decisión del FASB y el IASB de adoptar un proceso de convergencia de las normas de contabilidad. En el pasado,

El IASB trata de armonizar las normas de contabilidad mediante la emisión de Normas internacionales de información financiera (IFRS).

La UE y otros países han accedido a exigir IFRS a las empresas que cotizan en bolsa.

El FASB y el IASB están tratando de hacer converger sus normas por medio de una variedad de actividades diferentes.

el FASB y el IASB no han competido precisamente entre sí, sino que han mantenido una distancia profesional. Ya no sucede así. En 2002, el FASB y el IASB llegaron al “Acuerdo de Norwalk”. En este acuerdo, “los dos consejos se comprometieron a hacer sus mejores esfuerzos” para alcanzar varias metas:

1. Conseguir que las normas de información financiera vigentes sean plenamente compatibles tan pronto como sea factible; y
2. Coordinar sus programas de trabajo en el futuro para garantizar que una vez lograda la compatibilidad, se mantenga.<sup>19</sup>

Ahora, el FASB y el IASB tienen proyectos conjuntos para establecer nuevas normas, están tratando de eliminar las diferencias existentes en las normas en un proyecto de convergencia a corto plazo que se centra en las normas que puedan armonizarse con facilidad, y el FASB está considerando explícitamente el impacto de las IFRS en cada norma que establece.<sup>20</sup>

**LA RESPUESTA EUROPEA A LA CONVERGENCIA** Este proceso de convergencia ha sido muy perturbador para algunos europeos, en especial los franceses, porque creen que la cooperación estrecha entre los dos consejos está provocando que las nuevas IFRS sean sospechosamente parecidas a las normas que emite el FASB. El hecho de que varios estadounidenses formen parte del IASB constituye mayor prueba para ellos de que en el consejo no existe presencia e influencia europeas suficientemente fuertes.

El consejo está examinando una nueva constitución que ampliará la representación de otros países en la fundación y el propio consejo, pero a los europeos les gustaría ver que el IASB tuviera una esencia distintivamente europea para establecer normas más “europeas”. Éste es otro buen ejemplo de cómo la cultura y la tradición influyen, aun cuando se supone que las normas son para los inversionistas de todo el mundo.

Las reacciones iniciales de las diferentes partes a la adopción de las IFRS por empresas europeas han sido interesantes. Aunque las empresas de los países europeos adoptaron las IFRS en 2005, existen varias interpretaciones y aplicaciones de estas normas. Algunas empresas usan criterio amplio para aplicar las IFRS y otras usan una forma adaptada de IFRS con cambios u otras interpretaciones basadas en tratamientos contables de cada país.

Además, la versión de la UE y la versión del IASB de las IFRS son diferentes. En el caso que cierra este capítulo examinaremos el proceso por medio del cual Ericsson, una empresa sueca de telecomunicaciones, ha configurado una versión europea de las IFRS como medio de responder a sus necesidades particulares en la generación de estados financieros. Existen diferencias de opinión respecto a cómo deberían aplicarse las IFRS a nivel internacional, incluso dentro de la Unión Europea. El Comité Normativo de Contabilidad de la Comisión Europea debe “recomendar el apoyo” de las nuevas normas e interpretaciones para que después las adopte la propia Comisión Europea.<sup>21</sup>

También han surgido inquietudes respecto a cómo se harán cumplir las nuevas reglas. Si las empresas declaran que sus estados financieros se prepararon de acuerdo con las IFRS, corresponde a los auditores externos independientes verificar si las empresas están cumpliendo con las IFRS. Ese principio implica que la calidad de la profesión de auditoría es la misma en todo el mundo, lo cual es una suposición dudosa. En la tabla 18.1, los investigadores Brown y Tarca (2005) clasifican las diferencias entre los grupos de ejecución/regulatorios, reales y propuestos, de cuatro países europeos importantes.

Como ilustra la tabla 18.1, Francia tiene el órgano de regulación más restrictivo/poderoso. También se pueden apreciar las diferencias tradicionales entre los órganos regulatorios de cada país. Por ejemplo, el de Francia es un grupo gubernamental, mientras que el del Reino Unido es un grupo privado. Además, se ve el enfoque *laissez-faire* de los británicos en que, en 2003, no practicaban “vigilancia preventiva”, según se define en la tabla 18.1, aunque se presentó una propuesta de esta práctica en 2005.

A partir de esta tabla se puede inferir que las diferencias en los poderes y estructuras de regulación pueden producir diferencias en la aplicación de las normas de contabilidad (IFRS). Será interesante observar cómo se aplican y hacen valer las IFRS en los países donde se han adoptado estas normas. Además, la adopción de las IFRS en la UE es sólo aplicable a las

La aplicación plena de las IFRS en varios países y bajo varios regímenes de regulación es difícil de evaluar. No todos los países exigen que las empresas se adhieran a todas las IFRS.



El mecanismo de ejecución de las IFRS es motivo de gran preocupación.



**TABLA 18.1 Clasificación de órganos regulatorios europeos**

La tabla compara los órganos (tanto actuales como propuestos) responsables de hacer valer las prácticas de información financiera y auditoría en cuatro países europeos. En Francia, por ejemplo, dicho órgano es una dependencia gubernamental con una amplia gama tanto de actividades como de facultades. Por otro lado, en el Reino Unido, la responsabilidad está en manos de un organismo del sector privado cuyas actividades y facultades son más limitadas.

	Francia (COB)	Reino Unido (FRRP)	Alemania (propuesta)	Países Bajos (propuesta)
<b>Órgano ejecutorio</b>				
Tipo	Regulador del mercado de valores	Comité de revisión	Comité de revisión y órgano gubernamental	Mercado de valores: regulador, AFM
Estructura	Órgano gubernamental	Sector privado	Órgano gubernamental y sector privado	Órgano gubernamental
Fecha de establecimiento	1967	1991	Antes de 2005	Antes de 2005
<b>Actividades</b>				
Investigación reactiva	Sí	Sí	Sí	Sí
Vigilancia preventiva	Sí	No (2003) Propuesta (2005)	Sí	Sí
Emite declaraciones que sirven como guía contable	Sí	No	No	No
Proporciona preautorización	Sí	No	No	No
<b>Facultades</b>				
Declaración pública	Sí	Sí	Sí	Sí
Gravamen	Sí	No	Por decidirse	Por decidirse
Remitir a los tribunales para imponer sanciones	Sí	Sí	Sí	Sí
Suspender cotización bursátil de las empresas	Sí	No	No	No

*Fuente:* De Philip Brown y Ann Tarca, "A Commentary on Issues Relating to the Enforcement of International Reporting Standards in the EU", *European Accounting Review* 14:1 (2005): 181–212. Se reproduce con autorización de European Accounting Association y Routledge Journals, Taylor & Francis Group Ltd.

empresas que cotizan en bolsa. Las empresas privadas todavía tienen que usar los PCGA locales hasta que el IASB llegue a un acuerdo sobre las empresas pequeñas que no cotizan en bolsa, también conocidas como *pequeñas y medianas entidades*, o *PyME*.<sup>22</sup>

**CONVERGENCIA Y RECONOCIMIENTO MUTUO** La tendencia hacia la convergencia añade un giro interesante al reconocimiento mutuo. La versión actual del reconocimiento mutuo es que Estados Unidos podría permitir a los emisores extranjeros que registren sus acciones en las bolsas del país usando las IFRS sin conciliación con los PCGA de Estados Unidos. En fechas recientes, los representantes de la SEC y el Tesoro de Estados Unidos han hecho declaraciones que apoyan el reconocimiento mutuo de las IFRS en Estados Unidos. El presidente de la SEC, Christopher Cos, declaró el 6 de marzo de 2007 que: "Roadmap" (un plan de la SEC que se ocupa de la convergencia internacional de las normas de contabilidad)

*... nos comprometemos a eliminar el requisito actual de conciliación con los PCGA en Estados Unidos, con el resultado de que las empresas elegibles que cotizan en las bolsas de valores estadounidenses podrían elegir entre usar las IFRS o los PCGA de Estados Unidos para presentar su información financiera. Si un emisor elige las IFRS, no se requeriría que conciliara las diferencias con los PCGA, del mismo modo en que en la actualidad no se exige a los emisores que informen según los PCGA de Estados Unidos que concilien las diferencias con las IFRS.*<sup>23</sup>

Añadió Henry M. Paulson, Secretario del Tesoro de Estados Unidos:

*Los mercados públicos estadounidenses no deben cerrarse a las empresas que observan normas de contabilidad aceptadas internacionalmente de alta calidad. El Departamento del Tesoro apoya la medida de la SEC de eliminar el requisito de conciliación con los PCGA de Estados Unidos en 2009 para las empresas que usan las Normas internacionales de información financiera y la convergencia continua de los PCGA de Estados Unidos y las IFRS.*<sup>24</sup>

Es posible que muy pronto la SEC permita a las empresas estadounidenses que cotizan en bolsa que informen de sus resultados financieros usando las IFRS.



En el pasado, algunos se han mostrado escépticos respecto a si la convergencia entre los PCGA de Estados Unidos y las IFRS podrá ocurrir alguna vez. Aunque no se trata de la convergencia total de las normas, el reconocimiento de las IFRS en Estados Unidos, sin conciliación con los PCGA, es sin duda un gran paso en la dirección de la convergencia.

## Punto Contrapunto

¿Debería autorizarse a las empresas estadounidenses para que cerraran la brecha de los PCGA?

**Punto** **Sí**, una de las principales preocupaciones de los inversionistas del mundo es obtener información de estados financieros que sea confiable y comparable para efectos de evaluación y comparación de empresas. Los inversionistas, así como los acreedores y otros usuarios, necesitan información confiable y comparable sobre los estados financieros para tomar decisiones bien informadas a nivel global. Ahora que el mundo de los negocios ha pasado de estar compuesto por economías nacionales a una economía global, la necesidad de un solo conjunto de normas de información financiera es aún mayor.

Los PCGA de Estados Unidos y las IFRS son los dos grupos de normas más reconocidos que existen en la actualidad y cada vez se parecen más. Los esfuerzos combinados del IASB y el FASB en su proyecto de convergencia han logrado cerrar la brecha entre las IFRS y los PCGA de Estados Unidos más que nunca. La SEC debe permitir a las empresas extranjeras que cotizan en las bolsas de valores estadounidenses, así como a las propias empresas estadounidenses, usar las IFRS para su información financiera. Permitir a las empresas estadounidenses que usen las IFRS no sólo conseguiría que Estados Unidos participara más en la economía global, sino que también permitiría a las empresas estadounidenses recaudar más capital, porque los inversionistas de los países que usan las IFRS estarían más familiarizados y podrían mantenerse más al día con un solo grupo de normas internacionales.

Además, permitir a las empresas estadounidenses usar las IFRS beneficiaría a los inversionistas de Estados Unidos: conocerían mejor las normas internacionales y serían más aptos para invertir en empresas internacionales. Conforme las diferencias entre las IFRS y los PCGA de Estados Unidos se van haciendo más pequeñas o desaparecen, la calidad de la información financiera presentada según las IFRS no será menor que la que se prepara según los PCGA.

El enfoque “basado en principios” de las IFRS puede incluso mejorar la calidad de la información financiera y ayudar a la economía a evitar algunos de los escándalos que han ocurrido por la manipulación de las lagunas legales en el sistema “basado en reglas” de los PCGA estadounidenses. La contabilidad basada en principios significa que los órganos normativos identifican principios fundamentales en el marco de trabajo conceptual que se usa para establecer las normas y luego tratan de establecer reglas que son simples, pero se ajustan a esos principios fundamentales. Un sistema basado en reglas es muy legalista y entraña mucha dificultad y demasiados detalles. ●

**Contrapunto** **No**, sería poco realista suponer que las normas europeas (IFRS) del IASB son apropiadas para el entorno único de la economía estadounidense. La economía de Estados Unidos es la más grande del mundo y, por tanto, debe tener las normas de información financiera más rigurosas del mundo. Muchas empresas del mundo siguen preparando su información financiera según los PCGA de Estados Unidos porque, históricamente, han sido el grupo de normas más confiables del mundo, diseñadas para presentar información que es tanto pertinente como confiable.

Permitir a las empresas estadounidenses que usen las IFRS impondría costos tremendos a la economía de Estados Unidos. Las empresas que cotizan en bolsa necesitarían capacitar a empleados para que adquirieran competencia en la aplicación de las IFRS. Las empresas de contabilidad en Estados Unidos serían responsables de capacitar a sus auditores en el manejo de las IFRS, contratar a nuevos empleados y capacitarlos en las IFRS o contratar a expertos en las IFRS. Esta capacitación o contratación impondría cargas formidables tanto en tiempo como en dinero a estas empresas importantes, que de todos modos seguirían siendo responsables de cumplir todas las normas rigurosas del Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) y la Ley Sarbanes-Oxley de 2002.

La diferencia entre las IFRS y los PCGA de Estados Unidos, aunque cada vez es menor, aún existe. Estas normas no son comparables directamente. Esta posible falta de comparabilidad entre los estados financieros presentados de conformidad con las IFRS y los presentados según los PCGA de Estados Unidos podría causar problemas a los inversionistas, porque es probable que tengan dificultades para notar la diferencia entre los dos grupos de normas.

Además, al parecer, existe más un grupo de IFRS: (1) las IFRS emitidas por el IASB; (2) las IFRS adoptadas por la UE; y (3) las IFRS aplicadas o adoptadas por cada país. ¿Cómo sabrán los inversionistas qué grupo de IFRS usó cada empresa y cómo podrán comparar esta información?

Finalmente, dinero valioso invertido en Estados Unidos podría salir del país para ser invertido en corporaciones extranjeras que ni siquiera están registradas en las bolsas de valores estadounidenses cuando los inversionistas de Estados Unidos se vuelvan más expertos en el análisis de estados financieros preparados según las IFRS. Por último, podrían producirse más escándalos contables si las empresas estadounidenses usan las IFRS “basadas en principios” en lugar de los PCGA “basados en reglas”, porque hay mucho más lugar para interpretación y discrecionalidad cuando se aplican las IFRS. ●

## Transacciones en monedas extranjeras

Cuando una empresa tiene operaciones fuera del mercado nacional, debe ocuparse del registro correcto y posterior contabilidad de activos, pasivos, ingresos y gastos que se miden o denominan en monedas extranjeras. Estas transacciones son el resultado de comprar y vender bienes y servicios, así como de prestar dinero o endeudarse en moneda extranjera.

### REGISTRO DE LAS TRANSACCIONES

Siempre que un importador tiene que pagar equipo o mercancía en moneda extranjera, debe intercambiar su propia moneda por la del exportador para efectuar el pago. Suponga que Sundance Ski Lodge, una empresa estadounidense, compra esquís a un proveedor francés por 28,000 euros cuando el tipo de cambio es de 1.1000 dólares por euro. Sundance registra lo siguiente en sus libros:

Compras	5,500	
Cuentas por pagar		5,500
€5,000 euros a 1.1000		

Si Sundance paga inmediatamente, no hay problema. Pero, ¿qué sucede si el exportador extiende crédito de 30 días a Sundance? El asiento original sería el mismo que el anterior, pero en los 30 días siguientes podría pasar cualquier cosa. Si el tipo de cambio se modificara a 1.1500 dólares por euro el día del vencimiento del pago, Sundance registraría la liquidación final como:

Cuentas por pagar	5,500	
Pérdida en tipo de cambio	250	
Efectivo		5,750

La mercancía sigue teniendo su valor original de 5,500 dólares, pero existe una diferencia entre el valor en dólares de la cuenta por pagar al exportador (5,500 dólares) y la cifra real de dólares que el importador debe conseguir para comprar los euros para pagar al exportador (5,750 dólares). La diferencia entre las dos cuentas (250 dólares) es la pérdida en el tipo de cambio y siempre se reconoce en estado de resultados.

La empresa que denomina la venta o compra en moneda extranjera (el importador en este caso) debe reconocer las ganancias y pérdidas que producen las transacciones en moneda extranjera al final de cada periodo contable, por lo general trimestralmente. En el ejemplo presentado aquí, suponga que ya es fin de trimestre y que Sundance aún no ha pagado al exportador francés. El valor de los esquís sigue siendo de 5,500 dólares, pero la cuenta por pagar se debe actualizar según el nuevo tipo de cambio de 1.1500 dólares por euro. El asiento en el libro diario sería:

Pérdida en tipo de cambio	250	
Cuentas por pagar		250

La cuenta por pagar sería ahora de 5,750 dólares. Si la liquidación tuviera que efectuarse durante el mes siguiente al final del trimestre y el tipo de cambio permaneciera igual, el asiento final sería:

Cuentas por pagar	5,750	
Efectivo		5,750

Si la empresa estadounidense fuera exportadora y previera el recibo de moneda extranjera, los asientos contables correspondientes (usando la misma información del ejemplo) serían:

Cuentas por cobrar	5,500	
Ventas		5,500
Efectivo	5,750	
Ganancia en tipo de cambio		250
Cuentas por cobrar		5,500

Las cuentas por cobrar y por pagar en moneda extranjera generan ganancias y pérdidas siempre que varía el tipo de cambio. Las ganancias y pérdidas en las transacciones se deben incluir en el estado de resultados del periodo contable en el que se presenten.

En este caso, se genera una ganancia porque la empresa recibió más efectivo que si hubiera cobrado el dinero inmediatamente.

## PROCEDIMIENTOS CORRECTOS PARA LAS EMPRESAS ESTADOUNIDENSES

Los procedimientos que deben seguir las empresas estadounidenses para contabilizar las transacciones en moneda extranjera se encuentran en la Declaración del Consejo de Normas de Contabilidad Financiera No. 52, “Traducción de Moneda Extranjera”. La Declaración No. 52 requiere que las empresas registren la transacción inicial del tipo de cambio al contado en vigor en la fecha de la transacción, y que registren las cuentas por cobrar y por pagar en fechas posteriores del balance general al tipo de cambio al contado vigente en esas fechas. Todas las ganancias o pérdidas en el tipo de cambio que se produzcan por mantener cuentas por cobrar o por pagar durante un periodo en el que el tipo de cambio varíe se registran directamente en el estado de resultados.<sup>25</sup> Este procedimiento es básicamente el mismo que requiere el IASB, en la IAS 21.

El FASB requiere que las empresas estadounidenses registren las transacciones en moneda extranjera al tipo de cambio de contado original y que las ganancias y pérdidas posteriores de las cuentas por cobrar o por pagar en moneda extranjera se registren en el estado de resultados. Se debe seguir el mismo procedimiento según las IFRS.

## Traducción de estados financieros en moneda extranjera

Aunque las EMN con sede en Estados Unidos reciben informes elaborados originalmente en diversas monedas, deben contar finalmente con una serie de estados financieros denominados en dólares estadounidenses para ayudar a la gerencia y a los inversionistas a entender sus actividades mundiales en una moneda común. El proceso de replantear los estados financieros en moneda extranjera en dólares estadounidenses se conoce como **traducción**. La combinación de todos estos estados financieros traducidos en uno se denomina **consolidación**. Este mismo concepto existe en otros países, por ejemplo, las EMN inglesas tienen que presentar un conjunto de estados financieros en libras británicas. A manera de ilustración, usaremos una EMN con sede en Estados Unidos.

La traducción en Estados Unidos es un proceso de dos pasos.

1. *Las empresas replantean los estados financieros en moneda extranjera en estados financieros congruentes con los PCGA estadounidenses.* Esto sucede porque una empresa estadounidense con una subsidiaria en Brasil, por ejemplo, debe mantener los libros y registros de Brasil de acuerdo con los PCGA brasileños. Sin embargo, para propósitos de consolidación, los estados financieros resultantes deben emitirse de acuerdo con los PCGA de Estados Unidos, tanto en formato como en contenido. Como ejemplo de contenido, Brasil podría requerir que los inventarios se valoraran de cierta manera. No obstante, para los estados financieros consolidados estadounidenses, los inventarios deben valorarse de acuerdo con las normas estadounidenses, no las brasileñas.
2. *Las empresas traducen todos los montos en moneda extranjera a dólares estadounidenses.* La Declaración No. 52 de la FASB describe cómo las empresas deben traducir sus estados financieros en moneda extranjera a dólares. Todas las empresas estadounidenses, así como las empresas extranjeras que cotizan en una bolsa de valores estadounidense, deben usar la Declaración No. 52.

## MÉTODOS DE TRADUCCIÓN

La Declaración No. 52 y la IAS 21, las normas de traducción pertinentes que emiten el FASB y el IASB, respectivamente, son iguales, en esencia, en el sentido que requieren que las EMN traduzcan sus estados financieros en moneda extranjera a la moneda del país de origen. Para simplificar, seguiremos usando el ejemplo de una EMN estadounidense que debe traducir sus estados financieros en moneda extranjera a dólares. Como se indicó antes, lo mismo sería válido para una EMN inglesa que tuviera que traducir estados financieros en moneda extranjera a libras británicas. En el primer caso, la EMN con sede en Estados Unidos usaría la Declaración 52 del FASB, y en el segundo caso, la EMN inglesa usaría la IAS 21. Las dos normas producen el mismo resultado.

Traducción: el proceso de replantear los estados financieros en moneda extranjera.

Consolidación: el proceso de combinar los estados financieros traducidos de una empresa matriz y sus subsidiarias en un conjunto de estados financieros.

**Dos métodos: tasa actual y temporal** Las dos normas permiten a las empresas usar uno de los dos métodos en el proceso de traducción: el **método del tipo de cambio actual** (llamado “método del tipo de cambio al cierre” por el IASB) o el **método temporal**. El método que la empresa elija depende de la **moneda funcional** de la operación extranjera, que es la moneda del entorno económico primario en el que opera esa entidad.

Por ejemplo, una de las operaciones más grandes de Coca-Cola fuera de Estados Unidos está en Japón. El entorno económico primario de la subsidiaria japonesa es Japón y la moneda funcional es el yen japonés. El FASB identifica varios factores que pueden ayudar a la gerencia a determinar la moneda funcional. Entre los factores principales están los flujos de efectivo, los precios de venta, la información de venta en el mercado, los gastos, el financiamiento y las transacciones con otras entidades del grupo corporativo. Por ejemplo, si los flujos de efectivo y los gastos están principalmente en la moneda de la operación extranjera, ésa es la moneda funcional. Si están en la moneda de la empresa matriz, ésa es la moneda funcional.

Si la moneda funcional es la del entorno operativo local, la empresa debe usar el método del tipo de cambio actual. Este método estipula que las empresas traduzcan todos los activos y pasivos al tipo de cambio corriente, que es el tipo de cambio de contado en la fecha del balance general. Todos los rubros del estado de resultados se traducen al tipo de cambio promedio y el capital contable de los propietarios se traduce a los tipos de cambio en vigor cuando la empresa emitió las acciones de capital y acumuló las utilidades retenidas.

Si la moneda funcional es la moneda de la empresa matriz, la EMN debe usar el método temporal. El método temporal estipula que sólo los activos (efectivo, valores negociables y cuentas por cobrar) y los pasivos monetarios se traduzcan al tipo de cambio corriente. La empresa traduce el inventario, así como los bienes inmuebles, maquinaria y equipo a los tipos de cambio históricos (el tipo de cambio de la transacción, según la terminología del IASB), es decir, los tipos de cambio en vigor cuando se adquirieron los activos. En general, la empresa traduce la mayoría de las cuentas del estado de resultados al tipo de cambio promedio, pero traduce los costos de los bienes vendidos y los gastos de depreciación, así como el capital contable de los accionistas, a los tipos de cambio históricos correspondientes.

Debido a que las empresas pueden elegir el método de traducción (tipo de cambio actual o temporal) que sea el más adecuado para una subsidiaria extranjera en particular, no tienen que usar uno u otro método para todas las subsidiarias. Coca-Cola opera en más de 200 países y usa 64 monedas funcionales diferentes.<sup>26</sup> Esta práctica es típica de la mayoría de las EMN.

La figura 18.10 resume la selección del método de traducción, dependiendo de la selección de la moneda funcional. Al igual que en la explicación anterior, si la moneda funcional es la moneda del país donde se localiza la subsidiaria extranjera, se aplica el método del tipo de cambio actual. Si la moneda funcional es la moneda en que la empresa matriz presenta su información financiera, se aplica el método temporal.

Las tablas 18.3 y 18.4 muestran un balance general y un estado de resultados elaborados con ambos métodos para comparar las diferencias en las metodologías de traducción. Se supone que el saldo inicial de las utilidades retenidas en ambos métodos es de 40,000 dólares. Si la moneda funcional es la moneda de la empresa matriz, la empresa usa el método temporal; si es la moneda local, la empresa usa el método del tipo de cambio actual. Los siguientes tipos de cambio se usan para realizar el proceso de traducción en las tablas 18.2 y 18.3.

- 1.5000 dólares Tipo de cambio histórico cuando se adquirieron los activos fijos y se emitieron las acciones de capital.
- 1.6980 dólares Tipo de cambio corriente del 31 de diciembre de 2007.
- 1.5617 dólares Tipo de cambio promedio durante 2007.
- 1.5606 dólares Tipo de cambio durante el cual se adquirió el inventario.
- 1.5600 dólares Tipo de cambio histórico para el costo de los bienes vendidos.

Debido a que la moneda extranjera aumentó de valor (se fortaleció) entre el momento en que se emitieron las acciones de capital (1.500 dólares) y el final del año (1.6980 dólares), el

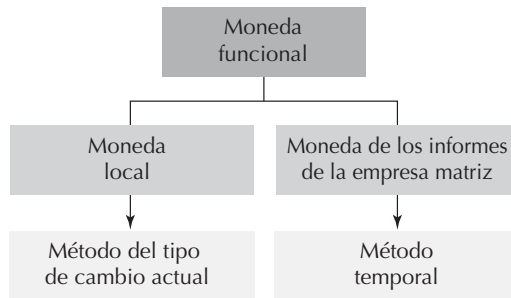
La moneda funcional es la moneda del entorno económico primario en el que opera la entidad.

El método del tipo de cambio actual se aplica cuando la moneda local es la moneda funcional.

El método temporal se aplica cuando la moneda de los informes de la empresa matriz es la moneda funcional.

**FIGURA 18.10 Selección de un método de traducción**

Cuando una EMN recibe informes de las subsidiarias o sucursales localizadas en diferentes países, el departamento de contabilidad se enfrenta a cifras financieras expresadas en diferentes monedas. Los contadores deben *traducir* esas cifras en moneda extranjera a cantidades denominadas en la moneda del país de origen de la empresa matriz. La *moneda funcional* puede ser la moneda del entorno económico en que opera la subsidiaria o sucursal o la moneda de la empresa matriz, y la selección de la moneda funcional determina el *método de traducción* que usará la empresa.



Con el método del tipo de cambio actual, la ganancia o pérdida por la traducción se reconoce en el ingreso total, en lugar de en las utilidades netas y, por tanto, se registra en el capital contable de los propietarios. Con el método temporal, la ganancia o pérdida por la traducción se registra en el estado de resultados.

balance general refleja un ajuste de traducción acumulado positivo según el método del tipo de cambio actual. Esto concuerda con la idea de que los activos netos aumentan de valor con una moneda fuerte.

**Divulgación de las ganancias y pérdidas en el tipo de cambio** Una diferencia importante entre los dos métodos de traducción radica en el reconocimiento de las ganancias y pérdidas por el tipo de cambio. Con el método del tipo de cambio actual, la ganancia o la pérdida se denomina *ajuste de traducción acumulado* y se registra en el ingreso total, más que en el ingreso neto, por lo que aparece como un rubro independiente del capital contable de los propietarios. Esto es importante porque el ajuste de traducción acumulado no afecta las utili-

**TABLA 18.2 Traducción de moneda extranjera: el balance general**

	Moneda extranjera	Método temporal		Método del tipo de cambio actual	
		Tipo de cambio	Dólares	Tipo de cambio	Dólares
Efectivo	20,000	1.6980	33,960	1.6980	33,960
Cuentas por cobrar	40,000	1.6980	67,920	1.6980	67,920
Inventarios	40,000	1.5606	62,424	1.6980	67,920
Activos fijos	100,000	1.5000	150,000	1.6980	169,800
Depreciación acumulada	(20,000)	1.5000	(30,000)	1.6980	(33,960)
<b>Total</b>	<b>180,000</b>		<b>284,304</b>		<b>305,960</b>
Cuentas por pagar	30,000	1.6980	50,940	1.6980	50,940
Deuda a largo plazo	44,000	1.6980	74,712	1.6980	74,712
Acciones de capital	60,000	1.5000	90,000	1.5000	90,000
Utilidades retenidas	46,000	*	68,652	*	77,481
Ajuste de traducción acumulado					12,507
<b>Total</b>	<b>180,000</b>		<b>284,304</b>		<b>305,640</b>

\*Las utilidades retenidas son el equivalente en dólares de todos los ingresos percibidos en años anteriores que se retuvieron en la empresa y no se distribuyeron entre los accionistas más los ingresos del año en curso. No se utiliza un tipo de cambio único para traducir las utilidades retenidas a dólares.

TABLA 18.3 Traducción de moneda extranjera: el estado de resultados

	Moneda extranjera	Método temporal		Método del tipo de cambio actual	
		Tipo de cambio	Dólares	Tipo de cambio	Dólares
Ventas	230,000	1.5617	359,191	1.5617	359,191
<b>Gastos:</b>					
Costo de los bienes vendidos	(110,000)	1.5600	(171,600)	1.5617	(171,787)
Depreciación	(10,000)	1.5000	(15,000)	1.5617	(15,617)
Otros	(80,000)	1.5617	(124,936)	1.5617	(124,936)
Impuestos	(6,000)	1.5617	(9,370)	1.5617	(9,370)
Ganancia (pérdida) de producción	24,000		(9,633)		37,481
<b>Ingreso neto</b>	<b>24,000</b>		<b>28,652</b>		<b>37,481</b>

dades por acción, una cifra clave que vigilan los analistas financieros. Desde la perspectiva cultural, esto destaca la importancia del ingreso neto para las empresas estadounidenses, que dependen del mercado de valores como principal fuente de financiamiento. Con el método temporal, la ganancia o la pérdida se registra directamente en el estado de resultados y, por consiguiente, afecta las utilidades por acción.

## Aspectos de la contabilidad administrativa

En las secciones anteriores del capítulo analizamos algunos aspectos importantes de la contabilidad financiera que se relacionan con la preparación de estados financieros para usuarios externos, en especial los mercados de valores. Ahora centraremos la atención en algunos aspectos importantes de la contabilidad administrativa que deben atender las EMN, como *el control y evaluación del desempeño*, *el impacto de los precios de transferencia en la evaluación de desempeño*, y el uso del *cuadro de mando integral* como medio para evaluar el desempeño en general.

### EVALUACIÓN Y CONTROL DEL DESEMPEÑO

En el capítulo 15 analizamos la importancia de usar informes como parte del mecanismo de control. El establecimiento de objetivos estratégicos requiere por lo general que los gerentes se centren en elegir un objetivo numérico adecuado. Los objetivos pueden cuantificarse en función de una cifra presupuestaria o razón financiera en particular y, al parecer, éstas varían considerablemente de un país a otro. Los posibles objetivos incluyen el rendimiento sobre la inversión, ventas, reducción de costos, objetivos de calidad, participación de mercado, rentabilidad y cifras presupuestadas frente a cifras reales. También puede haber algunos objetivos ambientales que las empresas traten de alcanzar, en especial porque muchas empresas deben cumplir las metas establecidas en el Protocolo de Kyoto para reducir las emisiones de gases invernadero.

La elección del objetivo depende de la empresa, el país de origen y la intención estratégica (global o multidoméstica, ventas o reducción de costos, etcétera). Las ventas o la participación de mercado son especialmente pertinentes para una unidad que no tiene control sobre los costos de los insumos y cuyo propósito primordial es vender los bienes de alguna otra unidad. La rentabilidad, medida como una razón o algún otro indicador, es más apropiada para una unidad de negocios estratégica completa.

Es más probable que las EMN estadounidenses usen el rendimiento sobre la inversión (ROI, *return on investment*) como la medida más importante del desempeño.<sup>27</sup> En un estudio de EMN británicas, las empresas tendieron a usar las comparaciones entre las cifras presupuestadas y las reales, seguidas por alguna forma de ROI.<sup>28</sup> En un estudio de EMN japonesas, donde la cultura es significativamente diferente de la que predomina en Estados Unidos

Se usan diferentes medidas para evaluar el desempeño de las operaciones extranjeras, entre otros, rendimiento sobre la inversión (ROI), ventas, reducción de costos, objetivos de calidad, participación de mercado, rentabilidad y cifras presupuestadas frente a cifras reales.



**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

Presentamos cuatro “Tipos de estrategia”, incluidas las estrategias **multidoméstica** y **global**, en el capítulo 11, y explicamos que las EMN desarrollan **estrategias** analizando los mercados internacionales para detectar oportunidades de crecimiento, reducción de costos y diversificación de riesgos, tratando de equilibrar, al mismo tiempo, las demandas competitivas de *integración global* y *capacidad de respuesta local*. Aquí señalamos que, como es natural, los objetivos de *evaluación del desempeño* deben ser congruentes con el tipo de estrategia. Por ejemplo, una empresa con una *estrategia global* trabaja para maximizar la *integración*, centraliza el proceso presupuestario y probablemente establece objetivos de *reducción de costos* como una medida del desempeño.

y el Reino Unido, se encontró que las ventas eran el criterio más importante para la evaluación del desempeño.<sup>29</sup> Como se puede ver, hay algunas diferencias importantes en la selección de las herramientas de evaluación del desempeño, y la mayoría de las EMN usan una variedad de medidas y no una sola.

**Evaluación del desempeño en el proceso presupuestario** Un factor que complica las cosas para las EMN es establecer objetivos o presupuestos en diferentes monedas. El presupuesto se puede establecer en las oficinas centrales en dólares (en el caso de una EMN con sede en Estados Unidos) y luego traducirse a la moneda local, o se establece en la subsidiaria extranjera en la moneda local y luego se traduce a dólares para uso de las oficinas centrales. De un modo u otro, la EMN debe trabajar con divisas en el proceso presupuestario.

Lessard y Lorange identifican las diferentes formas en que las empresas pueden traducir el presupuesto de la moneda local a la moneda de la empresa matriz y supervisar el desempeño real.<sup>30</sup> En la tabla 18.4 se usan tres tipos de cambio diferentes:

1. El tipo de cambio real en vigor cuando se estableció el presupuesto.
2. El tipo de cambio que se proyectó en el momento en que se estableció el presupuesto en la moneda local.
3. El tipo de cambio real en vigor cuando transcurre el periodo presupuestado.

El atractivo del primer tipo de cambio es que se trata de un tipo de cambio spot objetivo, que existe en realidad en un día determinado. Es razonable usar este tipo de cambio en un entorno estable, pero puede no tener sentido usarlo en un entorno donde el tipo de cambio es inestable. El tipo de cambio proyectado es un intento por parte de la gerencia de pronosticar lo que supone que será el tipo de cambio durante el periodo presupuestado. Por ejemplo, la gerencia podría presupuestar en noviembre de 2007 que el tipo de cambio entre el dólar estadounidense y la libra británica va a ser de 1.8600 dólares durante los primeros seis meses de 2008, y ése sería el tipo de cambio proyectado que emplearía en el proceso presupuestario. El tipo de cambio real que aparece en la celda E-3 es una actualización del tipo de cambio que estaba en vigor cuando se estableció el presupuesto. Se trata del tipo de cambio real vigente cuando transcurre el periodo.

**TABLA 18.4 Tipos de cambio y el presupuesto**

Las células de la columna titulada “Tipo de cambio usado para observar el desempeño” variarán de acuerdo con las decisiones tomadas en las siguientes tres columnas. Por ejemplo, si el tipo de cambio para el presupuesto se establece como el “Tipo de cambio real en el momento de presupuestar” (A-1), entonces el “Tipo de cambio usado para observar el desempeño”, es decir, el tipo de cambio utilizado para supervisar el desempeño de la empresa en el periodo presupuestado, será el mismo. Por otro lado, la celda rotulada A-3, es un tipo de cambio *proyectado*, es decir, lo que la gerencia *pronostica* que será el tipo de cambio al final del periodo presupuestado. Para supervisar el desempeño, la gerencia utilizará el tipo de cambio *real* al final del periodo presupuestado (E-3) el cual puede o no coincidir con el pronóstico del tipo de cambio realizado al principio del periodo.

Tipo de cambio usado para determinar el desempeño	Tipo de cambio usado para observar el desempeño en relación con el presupuesto		
	Tipo de cambio real en el momento de presupuestar	Tipo de cambio proyectado en el momento de presupuestar	Tipo de cambio real al final del periodo
Tipo de cambio real en el momento de presupuestar	A-1	A-2	A-3
Tipo de cambio proyectado en el momento de presupuestar	P-1	P-2	P-3
Tipo de cambio real al final del periodo	E-1	E-2	E-3

Fuente: Donald R. Lessard y Peter Lorange, “Currency Changes and Management Control: Resolving the Centralization/ Decentralization Dilemma”, *Accounting Review* 52 (julio de 1977): 630.

Es necesario considerar estos tres tipos de cambio para el establecimiento del presupuesto, así como para la supervisión del desempeño. En las celdas A-1, P-2 y E-3, el tipo de cambio utilizado para establecer el presupuesto y supervisar el presupuesto es el mismo, por lo que cualquier variación se deberá al precio y al volumen, y no al tipo de cambio. El valor de P-2 sobre A-1 y E-3 es que obliga a la gerencia a pensar desde el principio en cuál será el desempeño si el pronóstico es razonablemente preciso. A-1 nunca toma en cuenta cuál será el tipo de cambio y no intenta conciliar la diferencia en el presupuesto comparando el tipo de cambio original con el tipo de cambio real. Sin embargo, en virtud de la inestabilidad de los tipos de cambio, algunos argumentarían que un tipo de cambio pronosticado no es más preciso que otros tipos de cambio. E-3 toma en consideración cuál es el desempeño al tipo de cambio real, pero no obliga a la gerencia a prever nada durante el proceso presupuestario.

A-3 y P-3 producen una variación que depende de los resultados de operación y las fluctuaciones de los tipos de cambio. En A-3, el presupuesto se establece al tipo de cambio inicial, pero el desempeño real se traduce al tipo de cambio real. Por tanto, hay una variación en el tipo de cambio que es la diferencia entre el tipo de cambio original y el real. P-3 produce una variación que es la diferencia entre lo que la gerencia pensó que sería el tipo de cambio y lo que realmente es al final del periodo de operación. Si el pronóstico de la gerencia resulta ser razonablemente preciso, P-3 producirá una variación muy pequeña en el tipo de cambio.

Si el tipo de cambio entre la moneda de la empresa matriz y la moneda local es relativamente estable, A-3 debe producir también una variación relativamente pequeña del tipo de cambio. Sin embargo, es importante comprender que el uso de A-3 y P-3 significa que alguien (por lo general la gerencia local) debe asumir responsabilidad por las variaciones en el tipo de cambio.

**Pronóstico de tipos de cambio** Como se puede ver en la tabla 18.5 los métodos más comúnmente usados para tomar en consideración el tipo de cambio cuando se compara el presupuesto con el desempeño real de una muestra de EMN británicas son A-1, P-2 y P-3. El uso de un *pronóstico de tipo de cambio* para establecer los presupuestos es, con mucho, el método preferido. Por lo general los economistas de la tesorería corporativa, o en consulta con los bancos, elaboran los pronósticos.

Si el proceso presupuestario es centralizado, la tesorería corporativa probablemente consultará a su banco principal en un centro financiero o a un par de bancos para llegar a un consenso sobre el pronóstico del tipo de cambio. Si el proceso es descentralizado, las operaciones

Al usar un presupuesto, la gerencia debe seleccionar una moneda para preparar el presupuesto y una moneda para evaluar el desempeño.

Los métodos más comúnmente usados para traducir presupuestos y compararlos con el desempeño usan pronósticos del tipo de cambio.

**TABLA 18.5 Tipos de cambio y el presupuesto de EMN británicas**

Observe que entre las EMN británicas, el uso de *pronósticos de los tipos de cambio para establecer presupuestos (P-2 y P-3)* es el método preferido. Ambos métodos conducen también al uso de *estrategias de cobertura, es decir, estrategias, como los contratos forward y las opciones, que permiten a las empresas transferir el riesgo a otras partes.*

Tipo de cambio usado para determinar el presupuesto	Tipo de cambio proyectado en el momento de presupuestar			Total
	Tipo de cambio usado para evaluar el desempeño	Tipo de cambio real en el momento de presupuestar	Tipo de cambio real al final del periodo presupuestado	
Tipo de cambio real en el momento de presupuestar	A-1 10 empresas	A-2 0 empresas	A-3 4 empresas	14 empresas
Tipo de cambio proyectado en el momento de presupuestar	P-1 0 empresas	P-2 16 empresas	P-3 11 empresas	27 empresas
Tipo de cambio real al final del periodo presupuestado	E-1 0 empresas	E-2 0 empresas	E-3 0 empresas	0 empresas
<b>Total</b>	<b>10 empresas</b>	<b>16 empresas</b>	<b>15 empresas</b>	

Fuente: Adaptado de S. Demirag y Cristina De Fuentes, "Exchange Rate Fluctuations and Management Control in UK-Based MNCs: An Examination of the Theory and Practice", *European Journal of Finance* 5:3 (1999): 3-28.

**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

En el capítulo 9 presentamos a los *bancos ubicados en los grandes centros financieros*, u *operadores con obligación de presentar informes* (bancos grandes cuyo volumen de operaciones de compraventa de divisas les permite facilitar las transacciones en moneda extranjera), como participantes importantes en el **mercado de divisas**. En el capítulo 10 explicamos el proceso de "Pronóstico de las variaciones en el tipo de cambio" y observamos las funciones de ese proceso que los bancos ubicados en los grandes centros financieros realizan en beneficio de las EMN, que son sus clientes. Aquí también señalamos que aunque las propias EMN pueden pronosticar los **tipos de cambio** usando varias técnicas, típicamente dependen de los grandes bancos para que les den ese servicio.

Precio de transferencia se refiere al precio de las transferencias de bienes, servicios y capital entre miembros de la misma empresa.

Hay razones contradictorias para establecer precios de transferencia, que dificultan a la alta dirección seleccionar el precio correcto.

locales probablemente consultarán a uno o más bancos locales para llegar a un consenso sobre el pronóstico de los tipos de cambio. Dado que la mayoría de los bancos de los centros financieros tienen operaciones en todo el mundo, la tesorería corporativa recibirá pronósticos de las subsidiarias del banco en los países donde tienen operaciones.

**Estrategias de cobertura cambiaria** Otro giro interesante del uso de P-2 y P-3 es el de las empresas que usan comúnmente *estrategias de cobertura cambiaria*. En ese caso, la empresa puede usar un tipo de cambio de cobertura en lugar del pronóstico para establecer los presupuestos. Por ejemplo, suponga que una EMN estadounidense decide cubrir su futuro balance general y estado de resultados en Brasil mediante la celebración de contratos *forward* (a plazo). Debido a que la gerencia conoce el tipo de cambio *forward*, puede establecer su presupuesto con este tipo de cambio, en lugar de usar el pronóstico de un banco. La variación sería la diferencia entre el tipo de cambio *forward* y el tipo de cambio spot en el futuro.

### PRECIOS DE TRANSFERENCIA Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Uno de los elementos adicionales de la administración de la empresa multinacional son los **precios de transferencia**, que se refiere a los precios de los bienes y servicios que se transfieren (se compran y venden) entre miembros de una familia corporativa; por ejemplo, de la empresa matriz a las subsidiarias, entre subsidiarias, de subsidiarias a la empresa matriz, etcétera. Como tales, las transferencias internas incluyen materias primas, bienes terminados y semiterminados, distribución de costos fijos, préstamos, honorarios, regalías por el uso de marcas comerciales, derechos de autor y otros factores. En teoría, tales precios deben basarse en los costos de producción, pero en la realidad no sucede así con frecuencia.

Una de las razones importantes para establecer arbitrariamente los precios de transferencia son los impuestos. Sin embargo, los impuestos son sólo una de varias razones por las que se pueden fijar precios a las transferencias internas que tienen poca relación con los precios del mercado o los costos de producción. Las empresas pueden fijar un precio bajo a los bienes que venden a las filiales extranjeras para que éstas puedan venderlos a precios que los competidores locales no pueden igualar. Si existen leyes antidumping estrictas sobre los productos finales en el país de la filial, la empresa podría fijar un precio bajo de los componentes y productos semiterminados para sus filiales. Entonces, éstas podrían ensamblar o terminar el producto final a precios que habrían sido clasificados como precios de dumping si se hubieran importado directamente al país, en lugar de producirlos internamente.

Se puede usar precios de transferencia altos para evadir o aminorar considerablemente el impacto de los controles nacionales. La prohibición de un gobierno sobre las remesas de dividendos podría restringir la capacidad de una empresa para sacar los ingresos del país. Sin embargo, los precios excesivos de los bienes enviados a una subsidiaria en un país donde existen tales prohibiciones posibilitarían sacar los fondos. Los altos precios de transferencia también tienen valor considerable para una empresa si ésta recibe un subsidio u obtiene un crédito fiscal sobre el valor de los bienes que exporta. Cuanto más altos sean los precios de transferencia de los bienes exportados, mayores serán los subsidios o los créditos fiscales recibidos.

Los precios de transferencia altos de los bienes enviados a las subsidiarias podrían ser deseables cuando la empresa matriz desea reducir la rentabilidad aparente de su subsidiaria. Esto podría ser conveniente debido a las demandas de salarios más altos o mayor participación en las utilidades de la empresa por parte de los trabajadores de la subsidiaria; debido a las presiones políticas para expropiar las operaciones de propiedad extranjera que obtienen muchas utilidades; o por la posibilidad de que nuevos competidores se sientan atraídos a la industria por las grandes utilidades.

También podría haber incentivos para realizar transferencias a precios altos a las subsidiarias cuando interviene un socio local; en este caso, el incentivo sería que el aumento en las utilidades de la empresa matriz no tendría que repartirse con el socio local. También pueden ser deseables los precios de transferencia altos cuando los aumentos en los controles de precios existentes en el país de la subsidiaria se basan en los costos de los productos (incluidos los precios de transferencia altos por las compras).

**TABLA 18.6 Factores que influyen en los precios de transferencia altos y bajos**

Los miembros de las familias corporativas constantemente venden bienes y servicios entre sí, y a veces pueden crear ventajas competitivas o financieras al determinar los precios que establecen para los bienes y servicios transferidos internamente. Una amplia gama de factores pueden influir en la decisión de la empresa matriz de elevar o reducir los precios que cobra a una subsidiaria.

Condiciones propicias para precios de transferencia bajos de la empresa matriz y precios de transferencia altos a la empresa matriz	Condiciones propicias para precios de transferencia altos de la empresa matriz y precios de transferencia bajos a la empresa matriz
Impuestos ad valorem altos	Socios locales
Tasa del impuesto sobre la renta de las empresas inferior a la del país de la empresa matriz	Presión de los trabajadores para obtener una mayor participación en las utilidades de la empresa
Competencia considerable	Presión política para nacionalizar o expropiar las empresas extranjeras muy rentables
Préstamos locales basados en la apariencia financiera de la subsidiaria	Restricciones sobre remesas de utilidades o dividendos
Subsidio a la exportación o crédito fiscal sobre el valor de las exportaciones	Inestabilidad política
Tasa de inflación menor que en el país de la empresa matriz	Acuerdos de ventas compensatorias sustanciales
Restricciones (techos) en el país de la subsidiaria sobre el valor de los productos que pueden importarse	Precio del producto final controlado por el gobierno, pero basado en el costo de producción
	Deseo de ocultar la rentabilidad de las operaciones de la subsidiaria para mantener fuera a los competidores

Fuente: Jeffrey S. Arpan, *Intracorporate Pricing: Non-American Systems and Views* (Nueva York: Praeger, 1972).

La tabla 18.6 identifica las condiciones en el país de una subsidiaria que inducen a fijar precios de transferencia altos o bajos en los flujos entre las filiales y la empresa matriz. El reto de establecer un precio de transferencia óptimo es que podría haber condiciones contradictorias en el país local. Por ejemplo, una subsidiaria que se localiza en un país que tiene una tasa baja del impuesto sobre la renta de las empresas, que exige precios de transferencia bajos sobre los bienes enviados de la empresa matriz a la subsidiaria para maximizar las utilidades a nivel de la subsidiaria, pero con alta inestabilidad política que exige precios de transferencia altos para sacar el dinero del país tan pronto como sea posible.

### EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El concepto de **cuadro de mando integral (CMI)** es otro método para medir el desempeño, que se usa cada vez más en las empresas, sobre todo en Estados Unidos y Europa. Aproximadamente 50 por ciento de las 1000 empresas de *Fortune* en América del Norte y aproximadamente 40 por ciento en Europa usan una versión del CMI, según una encuesta reciente de Bain & Co.<sup>31</sup> Este método se esfuerza por relacionar más estrechamente las perspectivas estratégica y financiera de una empresa y adopta una visión amplia del desempeño de la empresa.<sup>32</sup>

El CMI proporciona un marco para examinar las estrategias que dan origen a la creación de valor desde las siguientes perspectivas:

1. *Financiera*: crecimiento, rentabilidad y riesgo desde la perspectiva de los accionistas.
2. *Cliente*: valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.
3. *Procesos internos de negocios*: las prioridades de los diversos procesos de negocios que crean satisfacción de los clientes y los accionistas.
4. *Aprendizaje y crecimiento*: Las prioridades para crear un clima que apoye el cambio organizacional, la innovación y el crecimiento.

Aunque el foco de la atención sigue centrándose en última instancia en el desempeño financiero, el método del CMI revela las directrices del desempeño competitivo de largo plazo. En términos sencillos, el aprendizaje y el crecimiento ayudan a crear procesos de negocios más eficientes, que crean valor para los clientes, que premian a la empresa en términos financieros. El

El cuadro de mando integral es un método para medir el desempeño que relaciona estrechamente las perspectivas estratégica y financiera de una empresa.

El uso del cuadro de mando integral ayuda a la gerencia a evitar usar sólo una medida del desempeño.

reto radica en identificar con claridad estas directrices, ponerse de acuerdo en las medidas pertinentes y poner en práctica el nuevo sistema en todos los niveles de la organización. Sin embargo, el aspecto más significativo de este método de medición es que también crea un enfoque para el futuro, porque las medidas utilizadas comunican a los gerentes qué es importante.

**Caso: Aprendizaje interno y crecimiento en IKEA** Aunque el CMI de una empresa es una herramienta estratégica de propiedad exclusiva y comúnmente no está disponible para el público en general, sus principios son evidentes en las decisiones estratégicas tomadas por las EMN. IKEA, la empresa sueca, es un buen ejemplo. Con raíces bien cimentadas en la cultura sueca y un estilo de operación centralizado, IKEA ha crecido para convertirse en el fabricante de muebles de venta al menudeo más grande del mundo. La empresa sigue una estrategia global para difundir un concepto sencillo: ofrecer la gama más amplia de muebles al precio más bajo posible.

El éxito de IKEA comienza con el aprendizaje interno y el crecimiento; la empresa se asegura de que todos los empleados reciban capacitación en la mentalidad práctica, orientada hacia el cliente y a ahorrar costos. Esto permite a los empleados centrarse en crear procesos eficientes que mantienen los costos en un nivel bajo. Por ejemplo, el equipo de diseño busca constantemente materiales nuevos y proveedores para reducir el costo de los muebles sin sacrificar la calidad.

Desde su fundación, IKEA ha identificado una base de clientes que encuentran valor en los muebles innovadores de bajo costo: parejas jóvenes que desean amueblar su primer departamento. Esta cohesión estratégica ha premiado a la empresa con un crecimiento fenomenal. A finales de 2006, IKEA operaba 237 tiendas en 35 países, con ventas de más de 17,700 millones de euros. En 2005 y 2006 combinados, inauguró 36 nuevas tiendas después de abrir 49 tiendas entre 1999 y 2004.<sup>33</sup>

Aunque el CMI ofrece las ventajas de conectar lógicamente el desempeño financiero con las directrices no financieras, el establecimiento de un cuadro de mando integral coherente supone retos para una EMN. Por ejemplo, a medida que IKEA crece, enfrenta diferentes bases de clientes en diversos países. IKEA también debe asegurar que su línea de productos modernos tenga atractivo en los distintos mercados en los que opera.

La complejidad cultural, geográfica y financiera de una EMN complica el establecimiento de un conjunto de medidas de desempeño interrelacionadas de causa y efecto. Esta tarea parece ser más sencilla para las EMN que siguen estrategias globales como IKEA. Sin embargo, otras EMN como Philips, la empresa holandesa de aparatos electrónicos, han logrado poner en práctica el concepto de CMI.

Tal vez el CMI ayuda a resolver muchos de los dilemas de control y evaluación presentados a lo largo de este capítulo. El uso adecuado del CMI ayuda a los gerentes a evitar usar sólo una medida de desempeño (como el ROI o el crecimiento de las ventas) y las obliga a relacionar los indicadores financieros con los factores no financieros que las impulsan. Además, las subsidiarias se evalúan con base en un conjunto coherente de bases de desempeño, en lugar de sólo una base que puede o no estar controlada directamente por esa subsidiaria. Por consiguiente, el concepto de CMI se ha pulido hasta llegar a ser un sistema de administración estratégica, que sustituye el enfoque tradicional en el presupuesto como centro del proceso de administración.<sup>34</sup>

Lo crucial es identificar las directrices más esenciales para el éxito y tener miras amplias, como se recomienda en el CMI, más que enfocarse en una medida financiera limitada. A continuación, la gerencia debe identificar las métricas más importantes, o conjunto de medidas, para identificar cómo se desempeña la empresa.<sup>35</sup> La base podría ser el ROI, o también el número de veces que una empresa recibe críticas por usar empleados del centro de atención telefónica que no hablan con fluidez el idioma del cliente.

## Gobierno corporativo

El trabajo del controlador es una dimensión importante en el programa general de gobierno corporativo que se establece en una empresa. Gobierno corporativo se refiere a la combinación de mecanismos internos y externos implementados para salvaguardar los activos de una empresa y proteger los derechos de los accionistas. El gobierno corporativo no es un con-



cepto nuevo, pero los escándalos corporativos de años recientes han provocado que se dé más atención al gobierno corporativo. Por ejemplo, uno de los problemas más graves de Parmalat fue la colusión de la administración en el desvío de recursos empresariales hacia empresas familiares privadas, defraudando así a inversionistas y acreedores por medio de prácticas fraudulentas de contabilidad y presentación de informes. En resumen, había muy poca supervisión de las operaciones de Parmalat (y ciertamente ninguna en la alta dirección).



## MECANISMOS DE CONTROL EXTERNOS: EL SISTEMA JURÍDICO

Un importante mecanismo externo del gobierno corporativo es el sistema jurídico. Los países como Estados Unidos tienen un entorno muy litigioso que permite a la gente demandar a la administración de una empresa. En los países que tienen una tradición jurídica fuerte, como la mayoría de los países en vías de desarrollo, las prácticas de gobierno corporativo deben convertirse en ley para asegurar que las empresas sigan las mejores prácticas.

Muchos países, en especial los que están en vías de desarrollo, tienen un sistema jurídico subdesarrollado que funciona con muchas deficiencias y presta poca atención al gobierno corporativo. Otros países han avanzado e instituido legislación sobre el gobierno corporativo. En México, por ejemplo, se aprobó una ley sobre gobierno corporativo en 2000 para alentar la producción de informes financieros más precisos y prácticas de divulgación de información más transparentes en la administración de las empresas.<sup>36</sup>

**La Ley Sarbanes-Oxley en Estados Unidos** Como resultado de los escándalos corporativos en Estados Unidos, sobre todo el de Enron, el gobierno estadounidense aprobó la Ley Sarbanes-Oxley en 2002 (SOX), que contiene requisitos estrictos de información para las empresas estadounidenses y extranjeras que cotizan en bolsa en ese país. Además de los requisitos de información, SOX requirió controles internos más rigurosos y supervisión más estricta por parte de los auditores externos.

La satisfacción de este requisito ha resultado muy costosa para las EMN, en especial las de otros países que cotizan en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE, New York Stock Exchange). Como resultado, muchas EMN extranjeras han decidido salir de la NYSE como lugar para recaudar capital y otras han decidido no registrarse en la NYSE por primera vez. Ericsson reveló en un informe anual que los honorarios de auditoría aumentaron después de 2002 cuando se implementó la SOX, y variaron aún más porque se prohibió a su auditor principal que prestara ciertos tipos de servicios de consultoría que les había brindado antes de que la SOX prohibiera tales actividades.

El gobierno corporativo está compuesto por factores externos e internos diseñados para salvaguardar los activos de una empresa y proteger los derechos de los accionistas.

Las prácticas de gobierno corporativo en el mundo dependen, en parte, del entorno jurídico de los países donde operan las empresas.

La Ley Sarbanes-Oxley de 2002 se aprobó en Estados Unidos para mejorar la información financiera y fortalecer los controles internos.

## MECANISMOS DE CONTROL INTERNO

Los mecanismos de control interno se refieren a la administración y la estructura de propiedad de la empresa, y la función del consejo de administración es supervisar las operaciones de la empresa.<sup>37</sup> Las grandes EMN con sede en Estados Unidos dependen del mercado de valores como fuente principal de financiamiento. Por tanto, el sistema de gobierno corporativo debe tomar en cuenta cómo protege a los inversionistas y divulga información al público.

Las empresas de los países en vías de desarrollo tienden a ser controladas por familias y los miembros de éstas desempeñan funciones fundamentales de la administración y ocupan puestos importantes en los consejos de administración. Los derechos de voto de las acciones están en manos de los miembros de la familia, en lugar de inversionistas externos. En consecuencia, los derechos de los propietarios minoritarios no están muy protegidos en ausencia de disposiciones legales al respecto. Sin embargo, las empresas de países en vías de desarrollo que cotizan en bolsas de valores del exterior tienen que ajustarse a las prácticas de gobierno corporativo de los países desarrollados.

Los consejos de administración están asumiendo una función más importante a nivel mundial, sobre todo en el área de auditoría. Es más común que un miembro del consejo, ajeno a la administración de la empresa, sea responsable de la función de auditoría, la cual tiene el propósito de mejorar la integridad de la información financiera de la empresa. La implementación de las IFRS en todo el mundo es importante, pero si las empresas no establecen prácticas sólidas de gobierno corporativo, los inversionistas seguirán careciendo de la protección que necesitan.



## UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

¿Se convertirán las IFRS en las normas de contabilidad globales?

Es muy posible que las IFRS se conviertan en las normas de contabilidad globales. Con la adopción de las IFRS por la Unión Europea, Australia, Nueva Zelanda y otros, casi 100 países en seis continentes requerirán o permitirán el uso de las IFRS para algunas o todas las empresas nacionales que cotizan en bolsa. Desde el punto de vista contable, la pregunta clave es: “¿Cuál será la Coca-Cola de las normas de contabilidad, los PCGA estadounidenses o los PCGA del IASB?” En otras palabras, ¿cuáles de estas normas de contabilidad tendrá la marca más reconocida?

Los PCGA del IASB tienen mucho a su favor, y sus partidarios están trabajando mucho para asegurar que se acepten en todo el mundo. El IASB llega, por medio de sus miembros y comités, a varias regiones del mundo por asignación, para ayudarles con la adopción o la convergencia con las IFRS. La SEC simplemente establece lineamientos y espera que las empresas que desean cotizar en bolsa en Estados Unidos acaten estos lineamientos y leyes.

Las IFRS se establecen con la colaboración de muchos de los principales países del mundo, por lo que son el producto de grandes esfuerzos de negociación, compromiso y amplias aportaciones. Son atractivas para los europeos porque han influido mucho en el desarrollo de sus normas, y no están reguladas por la SEC de Estados Unidos. Además, como se señaló antes, tienen el respaldo de la UE. Finalmente, después de 2008 la UE ya no permitirá a las empresas cotizar en las bolsas de valores europeas con información preparada según los PCGA estadounidenses. Anteriormente, varias empresas, incluso europeas, preparaban sus estados financieros consolidados según los PCGA estadounidenses para poder cotizar en bolsa en Estados Unidos y en Europa a fin de recaudar capital porque las bolsas de valores europeas adoptaron el principio de reconocimiento mutuo. Era mucho más fácil cotizar con un solo grupo de normas, en lugar de tener que generar varios conjuntos diferentes de estados financieros.

En 2009, las empresas tendrán que cotizar en las bolsas de valores europeas usando los PCGA del IASB, y si también quieren cotizar en bolsa en Estados Unidos, tendrán que usar los PCGA estadounidenses. Sin embargo, por lo menos los nuevos PCGA del IASB siguen el modelo de la orientación hacia los mercados de capitales del Reino Unido y Estados Unidos. En algún momento, es posible que Estados Unidos simplemente adopte los PCGA del IASB o permita que las empresas que cotizan ahí los usen, eliminando así el requisito de que estas empresas presenten el formulario 20-F para conciliar los resultados obtenidos según las IFRS con los obtenidos según los PCGA estadounidenses, para lo cual la SEC está trabajando en su programa “Roadmap” mencionado anteriormente.

El principal voto a favor de los PCGA estadounidenses es que la mitad de la capitalización de los mercados bursátiles del mundo se localiza en Estados Unidos, y las empresas que desean obtener acceso a capital estadounidense deben atenerse a las reglas de Estados Unidos. Los estadounidenses siempre han creído que sus normas son las mejores del mundo y que sería injusto para las empresas estadounidenses que compiten por capital en el mercado estadounidense que se permitiera que las empresas extranjeras coticen en bolsa usando los PCGA del IASB, que se perciben como más flexibles y menos exhaustivos que los PCGA de Estados Unidos. Las empresas extranjeras que desean cotizar en bolsa fuera de su mercado nacional comúnmente acuden a Estados Unidos primero y, por tanto, tienen que adoptar los requisitos estadounidenses para presentar su información financiera.

Una complicación adicional de combinar o armonizar las IFRS y los PCGA de Estados Unidos es la Ley Sarbanes-Oxley de 2002. Esta ley exige que las empresas establezcan controles internos estrictos sobre la información financiera, limita los tipos de servicios que pueden prestar los auditores primarios, además de la auditoría de estados financieros, y requiere que los administradores de las empresas que cotizan en bolsa evalúen los controles internos y presenten una declaración sobre esta evaluación, la cual debe ser examinada por los auditores externos y éstos deben presentar su opinión al respecto.

Todos estos requisitos suman más gastos a los que ya se relacionan con el cumplimiento de los PCGA estadounidenses. Aunque tal vez sea bueno para las empresas en el largo plazo, ya que éstas deben establecer controles eficaces sobre la información financiera, los costos iniciales de cumplir con la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 pueden ser excesivos para algunas empresas que desean cotizar en las bolsas de valores estadounidenses. Además, Estados Unidos tiene leyes estrictas sobre el otorgamiento de opciones de acciones a los gerentes, y el mercado estadounidense tiene sensibilidad exacerbada a las transgresiones debido a los recientes escándalos contables, incluidos los de Enron y WorldCom.

Sin embargo, el proyecto de convergencia entre el FASB y el IASB puede resolver alguno de estos problemas a la larga. El IASB tiene a su favor haber ampliado la cobertura de temas fundamentales y haber reducido las alternativas disponibles para las empresas. El IASB asegura que se basa más en *principios* que en *reglas*. Los PCGA de Estados Unidos se basan mucho en reglas y son complicados. Sin embargo, el FASB y el IASB están disminuyendo las diferencias en las normas existentes y estableciendo nuevas normas de manera conjunta. En la actualidad escriben en conjunto las nuevas normas para que incluso la redacción sea la misma. Además, los despachos de contadores públicos y las empresas que cotizan en bolsa tienen cinco años de experiencia en la adopción de los requisitos de la Ley Sarbanes-Oxley. Quizá el futuro de las normas de contabilidad sea como una fusión entre Coca-Cola y Pepsi. ■

## Ericsson: Los retos de cotizar en los mercados de capitales globales y la decisión de adoptar las normas internacionales de información financiera

En 2002 la Unión Europea ordenó a los países miembros que adoptaran las Normas internacionales de información financiera (IFRS) como base para preparar y publicar estados financieros consolidados a partir de 2005.<sup>38</sup> Ericsson, la EMN sueca que suministra productos y servicios a los operadores de redes fijas y móviles más grandes del mundo, es una empresa de responsabilidad limitada que está obligada a acatar la Ley de Sociedades Mercantiles Suecas y los requisitos para cotizar en la Bolsa de Valores de Suecia. Además debe cumplir con los requisitos para cotizar en la Bolsa de Valores de Londres y el NASDAQ de Estados Unidos, porque sus acciones se negocian en estos dos mercados bursátiles. En virtud de que Suecia es miembro de la UE, Ericsson tuvo que adoptar las IFRS a partir de 2005, lo cual representa un cambio con respecto a sus prácticas pasadas. Sin embargo, en la actualidad existen dos grupos de IFRS: (1) las IFRS aprobadas por la UE y (2) las IFRS emitidas por el Consejo de Normas de Contabilidad Internacionales (IASB).

¿Debe Ericsson adoptar las IFRS completas, o sólo las IFRS más limitadas que ha aprobado la UE?  
 ¿Cuáles son las implicaciones de su decisión en su registro en el NASDAQ y cuáles son algunas de los otros problemas que Ericsson tiene que enfrentar como resultado de su decisión de recaudar capital fuera de su mercado de origen, Suecia?

### Un poco más sobre Ericsson

L. M. Ericsson se fundó en Suecia en 1876 y es mejor conocida para el consumidor común y corriente por la empresa conjunta Sony Ericsson que vende teléfonos móviles en todo el mundo. Sin embargo, se clasifica en la red más amplia de la industria de equipo de comunicaciones. Aunque Ericsson es conocida como una de las EMN más importantes de Suecia, genera 29 por ciento de sus ventas en Europa Occidental; 28 por ciento en Europa Central y Oriental, el Medio Oriente y África; y 45 por ciento en la región Asia-Pacífico, pero sólo 9 por ciento en América Latina y en América del Norte.

Emite acciones en tres de los principales mercados de valores: Estocolmo, Londres y NASDAQ. Por tanto, recauda capital de inversionistas a nivel internacional y genera la mayoría de sus ventas fuera de Suecia, su país de origen. De hecho, sólo 3.6 por ciento de sus ventas se generan en Suecia, a pesar de que 58.4 por ciento de sus activos y 29.9 por ciento de sus empleados se localizan en ese país. Los principales competidores de Ericsson son: Nokia, Motorola, Cisco Systems y Alcatel-Lucent, y se considera la cuarta compañía más grande de la industria.

### Antes del cambio a las IFRS

Antes del cambio a las IFRS en 2005, Ericsson presentaba sus resultados financieros de conformidad con los PCGA de Suecia, que eran un poco una combinación de la contabilidad angloamericana, orientada hacia los mercados de capitales, y la contabilidad alemana, que se orienta hacia el financiamiento bancario y los impuestos. Los informes suecos tienden a ser un poco más transparentes que los informes de contabilidad alemanes, pero menos transparentes que los angloamericanos.

### Problemas de transparencia

Una de las razones por las que el sistema de contabilidad sueco ha sido menos transparente es su orientación hacia los acreedores, gobierno y autoridades fiscales. Sin embargo, empresas como Ericsson han tenido que volverse más transparentes debido a su deseo de recaudar capital en bolsas de valores del extranjero. Además, como la Bolsa de Valores de Suecia se ha convertido en el punto focal de los registros de las empresas nórdicas, la influyente profesión contable sueca ha presionado para que se establezcan cuentas consolidadas que representen las necesidades de los accionistas, mientras que las cuentas de la empresa matriz han reflejado los requisitos legales suecos. El sistema contable sueco tiende a ser muy conservador debido a la importancia de los impuestos para financiar los extensos pro-



gramas de seguridad social y la tendencia del gobierno sueco a usar la política fiscal para influir en la inversión en áreas que el gobierno considera importantes y sus objetivos sociales.

### Suecia y la UE

Desde que Suecia es miembro de la UE, el sistema contable sueco ha evolucionado para incorporar las directrices y filosofías de contabilidad de la UE. El gobierno sueco estableció el Consejo de Normas de Contabilidad (BFN) en 1976 para que recomendara principios de contabilidad congruentes con el marco de la Ley de Sociedades Mercantiles. El Consejo Sueco de Contabilidad Financiera (RR) se estableció en 1991 para asumir la función de la profesión contable en hacer recomendaciones sobre prácticas de contabilidad, sobre todo con respecto a cómo preparar un informe anual según la Ley de Cuentas Anuales.

La Bolsa de Valores de Suecia ha apoyado los esfuerzos del Consejo de Contabilidad y el BFN a pesar de que las recomendaciones de ambos organismos son voluntarias y están sujetas a la Ley de Sociedades Mercantiles. Sin embargo, la decisión de la UE de exigir a las empresas que usen las IFRS en sus estados financieros consolidados tiene prioridad en todo lo que se refiere a los estados financieros consolidados.

### La diferencia entre los PCGA de Estados Unidos y los PCGA de Suecia

En su informe anual de 2004, Ericsson todavía presentó información de acuerdo con la Ley de Sociedades Mercantiles de Suecia, aunque sabía que tendría que adoptar las IFRS al año siguiente. Como en 2004 todavía se estaban finalizando muchas de las IFRS, no se anticipó a adoptar las nuevas normas. En su Nota sobre políticas de contabilidad, Ericsson manifestó que había preparado sus estados financieros consolidados y los de la empresa matriz “de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en Suecia”. Sin embargo, también mencionó que “estos principios de contabilidad difieren en ciertos aspectos de los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) en Estados Unidos” y daba una descripción de dichas diferencias en una nota al pie posterior en el informe.

A pesar de que sus acciones se cotizaban en la Bolsa de Valores de Londres, no hacía referencia a las diferencias entre los PCGA de Suecia y los PCGA del Reino Unido. Esto se debe a que la Bolsa de Valores de Londres no exige conciliación como las bolsas de valores estadounidenses.

**Aplicación del índice de conservadurismo** En su nota de los estados financieros donde detallaba las diferencias entre los PCGA suecos y estadounidenses, Ericsson mencionó que las principales diferencias son el tratamiento de la capitalización de los gastos de desarrollo, las provisiones para reestructuración, los costos de pensiones, la contabilidad de coberturas, y el crédito mercantil. La diferencia total en ingresos es muy significativa. Usando el *índice de conservadurismo de Gray*, podemos calcular el grado en que el ingreso neto de Ericsson correspondiente a 2004 fue más o menos conservador que el ingreso estadounidense. Obtenemos esta información del formulario 20-F de Ericsson, que contiene la conciliación de los PCGA extranjeros con los PCGA de Estados Unidos, que requiere la SEC para las empresas que cotizan en bolsa en Estados Unidos (véase la tabla 18.7).

Dado que Suecia se orienta más hacia el conservadurismo y los aspectos fiscales, se esperaría que el ingreso según los PCGA suecos fuera más conservador que el ingreso según los PCGA estadounidenses. El índice de conservadurismo para 2004 se calcula como sigue:

$$\text{Índice} = 1 - \frac{\text{Utilidades de los PCGA de Estados Unidos} - \text{Utilidades de los PCGA de Suecia}}{\text{Utilidades de los PCGA de Estados Unidos}}$$

o

$$\text{Índice} = 1 - \frac{(14,386 - 19,024)}{14,386} = 1.3224$$

Este resultado implica que el ingreso según los PCGA suecos era menos conservador que el ingreso según los PCGA estadounidenses. Por ejemplo, según los PCGA estadounidenses, el costo de desarrollo de nuevos productos debe registrarse como gasto en el periodo en que ocurre, lo cual reduce los ingresos netos. En Suecia, los costos de desarrollo pueden capitalizarse, lo que significa que no se registran como gastos durante el periodo, lo cual da como resultado un ingreso más alto. Ése fue uno de los ajustes más importantes correspondientes a 2004, por lo que el ingreso neto según los principios suecos tuvo que reducirse en una cantidad equivalente a los costos de desarrollo amortizados para obtener el ingreso neto según los principios estadounidenses.

**TABLA 18.7 Formulario 20-F de Ericsson: Conciliación del ingreso neto, 2004**

<b>Ajuste del ingreso neto</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Ingreso neto declarado según PCGA de Suecia	19,024	-10,844	-19,013
<b>Ajustes según PCGA de Estados Unidos, antes de impuestos:</b>			
Pensiones	-245	-840	412
Reembolso de prima de pensiones	—	—	47
Descuento de capital sobre obligaciones convertibles	—	179	124
Amortización del crédito mercantil	475	1,636	1,064
Operaciones de venta con arrendamiento	352	682	113
Cobertura cambiaria	-2,915	1,603	2,884
Capitalización de costos de desarrollo de productos para venta	-2,606	-4,798	-4,018
para uso interno	-131	-355	-922
Costos de reestructuración	-1,354	1,225	-1,240
Ganancias y pérdidas no realizadas sobre títulos disponibles para venta	-82	370	-370
Otros	37	12	35
Efecto fiscal de ajustes según PCGA de Estados Unidos	1,831	533	966
<b>Ingreso neto según PCGA de EE.UU.:</b>	<b>14,386</b>	<b>-10,597</b>	<b>-19,918</b>
<b>Utilidades por acción según PCGA de Estados Unidos</b>			
Utilidades por acción según PCGA de Estados Unidos, básico	0.91	-0.68	-1.58
Utilidades por acción según PCGA de Estados Unidos, diluido	0.91	-0.68*	-1.58*
Número promedio de acciones, básico según PCGA de Estados Unidos (millones)	15,829	15,823	12,573
Número promedio de acciones, diluido según PCGA de Estados Unidos (millones)	15,855	15,831	12,684

\*No se consideran las acciones comunes potenciales cuando su conversión a acciones comunes aumentaría las utilidades por acción.  
Fuente: Telefonaktiebolaget LM Ericsson, *Ericsson Annual Report on Form 20-F 2004*, www.ericsson.com (se ingresó a la página el 31 de mayo de 2007).

Además de estas diferencias, Ericsson mencionó en su informe que en 2004 había adoptado una nueva norma de contabilidad estadounidense emitida por el FASB (FIN 46R-Consolidación de entidades de interés variable) y que planeaba adoptar otras dos normas y pronunciamientos estadounidenses en 2005 (SFAS 123R-Pagos basados en acciones y SFAS 151-Costos de inventario). Esto es interesante porque Ericsson ya sabía que iba a adoptar las IFRS el año siguiente. Entonces, ¿por qué continuó adoptando las normas estadounidenses?

## Impacto de las IFRS en los resultados de Ericsson

En la Nota sobre políticas de contabilidad de su informe anual de 2004, Ericsson anunció que a partir de 2005 prepararía sus estados financieros de acuerdo con las IFRS. También mencionó que las IFRS que probablemente tendrían el mayor impacto sobre el ingreso y el capital contable de los accionistas eran las normas relativas a la capitalización de los costos de desarrollo, combinaciones de negocios, pagos basados en acciones e instrumentos financieros.

### Costos de conversión

Ericsson calculó que la conversión a las IFRS en 2005 daría por resultado una diferencia de aproximadamente 1,500 millones de coronas suecas (SEK) en el ingreso neto de 2004 y una diferencia de 5,700 millones de coronas suecas en el capital a partir del 1 de enero de 2005. El ingreso neto según los PCGA suecos habría sido de 17,539 millones de coronas suecas según las IFRS, en comparación con 19,024 millones de coronas suecas según los PCGA suecos. Además, el reconocimiento de efectivo en el balance general parece ser muy diferente según las IFRS que según los PCGA suecos, porque el

efectivo según las IFRS es de 46,100 millones de coronas suecas menos que el efectivo según los PCGA suecos. Por el informe de Ericsson en el formulario 20-F, también se puede observar que el efectivo a finales de 2004 fue el mismo según los PCGA estadounidenses y las IFRS.

Los costos de implementación de las IFRS son difíciles de medir. Muchos países pusieron en práctica reglamentos nacionales que intentaban una alineación con las IFRS (por ejemplo, Suecia). Por tanto, los costos de implementación pueden haberse repartido entre varios años porque las empresas sabían que la implementación plena de las IFRS se aproximaba. La administración de Ericsson apunta lo siguiente en el informe anual de 2004:

*Debido a que los PCGA suecos, en años recientes, se han adaptado a las IFRS en alto grado y ya que las reglas para los adoptantes por primera vez permiten ciertas exenciones del replanteamiento completo retrospectivo de los estados financieros, se espera que la transición de los PCGA suecos a las IFRS tenga un efecto relativamente limitado en nuestros estados financieros. Además, creemos que la conversión a las IFRS alineará mejor nuestros informes con los PCGA de Estados Unidos.*

## Después del cambio a las IFRS

Cuando Ericsson estudiaba la transición a las IFRS, tuvo que decidir si deseaba adoptar las IFRS completas o las IFRS ordenadas por la UE, que eran más limitadas en su alcance. Ericsson manifestó lo siguiente en su informe anual de 2006:

*Los informes financieros consolidados correspondientes al año que finalizó el 31 de diciembre de 2006 se han preparado de acuerdo con las Normas internacionales de información financiera, según recomienda la UE, RR 30:05 Reglas adicionales para contabilidad de grupo e interpretaciones relacionadas del Consejo de Normas de Contabilidad Financiera de Suecia (Redovisingsrådet) y la Ley de Cuentas Anuales de Suecia. Para la empresa, no hay ninguna diferencia entre las IFRS y las IFRS recomendadas por la UE, y ni RR 30:05 ni la Ley de Cuentas Anuales de Suecia entran en conflicto con las IFRS.*

La nota P1 de los estados financieros de la empresa matriz de Ericsson indica que la empresa matriz sigue, por lo general, los PCGA suecos, con la siguiente estipulación:

*La empresa matriz, Telefonaktiebolaget LM Ericsson, adoptó la norma RR32 "Presentación de información en estados financieros separados" a partir del 1 de enero de 2005. La adopción de la norma RR32 no ha tenido ningún efecto en la utilidad o pérdida declarada en los ejercicios de 2004 y 2005. La norma reformada RR32:05 (de 2006) requiere que la empresa matriz aplique los mismos principios de contabilidad que usa el Grupo, es decir, las IFRS, en la medida permitida por la norma RR32:05.*

La EMN sueca Electrolux, que cotiza en la bolsa de valores de Suecia y cuyas acciones se negocian en Estados Unidos por medio de un recibo de depósito americano (*American Depositary Receipt*), declara lo siguiente en su informe anual de 2006:

*Los estados financieros consolidados se preparan de acuerdo con las Normas internacionales de información financiera (IFRS), adoptadas por la Unión Europea. Se incluye cierta información adicional basada en la norma RR 30:05 del Consejo de Normas de Contabilidad Financiera de Suecia. Según lo requiere la IAS 1, las empresas Electrolux aplican normas de contabilidad uniformes, independientemente de la legislación nacional, según se define en el Manual de contabilidad de Electrolux, que cumple plenamente con las IFRS... Los estados financieros de la empresa matriz se preparan de acuerdo con la Ley de Cuentas Anuales de Suecia y la norma RR 32:05 del Consejo de Normas de Contabilidad Financiera de Suecia.*

Una lectura cuidadosa de estas declaraciones indica dos cosas:

- Los estados financieros consolidados de ciertas empresas europeas se preparan de manera diferente a los estados financieros de la empresa matriz.
- Las empresas europeas pueden usar más de un grupo de IFRS para preparar sus estados financieros consolidados: las IFRS adoptadas por la UE y las IFRS recomendadas por el IASB.

Esta doble norma en la UE es preocupante para el IASB.

## Conciliación futura con los PCGA de Estados Unidos

Como señalamos en el capítulo es posible que las empresas no tengan que presentar informes 20-F ante la SEC en el futuro si cumplen con las IFRS. ¿Qué conjunto de IFRS permitirá a la SEC que usen las empresas: la versión de la UE o la versión recomendada y emitida por el IASB? La UE no permitirá que las empresas coticen en las bolsas de valores europeas mientras preparen sus estados financieros únicamente de acuerdo con los PCGA de Estados Unidos después del 31 de diciembre de 2008. Por tanto, si las empresas quieren publicar resultados según los PCGA de Estados Unidos y cotizar en las bolsas de valores europeas, tendrán que presentar sus resultados financieros tanto según los PCGA de Estados Unidos como según las IFRS. El costo de usar dos sistemas de información puede ser cuantioso para las empresas, pero tal vez no sea mayor que el costo en que actualmente incurren las empresas que concilian las IFRS con los PCGA de Estados Unidos y viceversa.

Las acciones de Ericsson se negocian como “*pink sheets*” (títulos que se negocian en el mercado extrabursátil en vez de en una bolsa de valores) y en NASDAQ. Como cotiza en Estados Unidos, Ericsson tiene que preparar informes en el formulario 20-F para la SEC. Sin embargo, curiosamente, en el informe anual de 2006, no se presenta conciliación con los PCGA de Estados Unidos, aunque sí se presentaron conciliaciones en el informe anual de 2004. Este cambio en la presentación demuestra que la transición a las IFRS es real y que las empresas de Europa, así como los accionistas, pueden considerar que las IFRS son por lo menos tan válidas como los PCGA de Estados Unidos.

A pesar de que no se incluyó la conciliación en el informe anual de 2006, Ericsson presentó por separado el formulario 20-F ante la SEC correspondiente a 2006. La tabla 18.8 ilustra que la diferencia entre el ingreso neto según las IFRS y el ingreso neto según los PCGA de Estados Unidos era mucho menor que entre los PCGA de Suecia y los PCGA de Estados Unidos en 2004. ■

**TABLA 18.8 Formulario 20-F de Ericsson: Conciliación del ingreso neto, 2006**

Ajuste del ingreso neto	2006	2005	2004
Ingreso neto atribuible a los accionistas de la empresa matriz según IFRS	26,251	24,315	17,539
<b>Ajustes según PCGA de Estados Unidos, antes de impuestos:</b>			
Pensiones	-439	-64	-245
Operaciones de venta con arrendamiento	93	191	352
Cobertura cambiaria	0	408	-2,915
Capitalización de costos de desarrollo	-37	-78	-76
Costos de reestructuración	-4	120	-1,354
Ganancias y pérdidas no realizadas sobre títulos disponibles para venta	0	0	-82
Cancelaciones por pérdidas de afectaciones	-31	-380	0
Otros	93	56	82
Efecto fiscal de ajustes según PCGA de Estados Unidos	154	-73	1,085
<b>Ingreso neto según PCGA de Estados Unidos:</b>	<b>26,080</b>	<b>24,495</b>	<b>14,386</b>
<b>Utilidades por acción según PCGA de Estados Unidos</b>			
Utilidades por acción según PCGA de Estados Unidos, básico	1.64	1.55	0.91
Utilidades por acción según PCGA de Estados Unidos, diluido	1.64	1.54	0.91
Número promedio de acciones, básico según PCGA de E. U. (millones)	15,871	15,843	15,829
Número promedio de acciones, diluido según PCGA de E. U. (millones)	15,943	15,907	15,855
Ingreso neto para el periodo proveniente de operaciones continuas, según los PCGA de Estados Unidos.	23,260	24,312	14,228
Ingreso neto para el periodo proveniente de operaciones discontinuas, según los PCGA de Estados Unidos.	2,820	183	158
<b>Ingreso total para el periodo según los PCGA de Estados Unidos</b>	<b>26,080</b>	<b>24,495</b>	<b>14,386</b>
Utilidades por acción de operaciones continuas, básico	1.47	1.53	0.90
Utilidades por acción de operaciones discontinuas, básico	0.17	0.02	0.01
<b>Total de utilidades por acción, básico</b>	<b>1.64</b>	<b>1.55</b>	<b>0.91</b>

Fuente: Telefonaktiebolaget LM Ericsson, *Ericsson Annual Report on Form 20-F 2006*, www.ericsson.com (se ingresó a la página el 31 de julio de 2007).



## PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son las principales fuentes de influencia en las normas y prácticas de contabilidad de Ericsson?
2. ¿Cuál ha sido el impacto en los informes de Ericsson de la cotización de sus acciones en la Bolsa de Valores de Londres y NASDAQ?
3. ¿Qué tipo de IFRS decidió usar Ericsson en sus estados financieros de 2006?
4. ¿Cómo afectaría la adopción de las IFRS el índice de conservadurismo de Ericsson de 2004? ¿Cómo se compara eso con el índice de conservadurismo según los PCGA de Estados Unidos? ¿Cuál fue el índice en 2006 del ingreso reportado por Ericsson según los PCGA de las IFRS y el ingreso según los PCGA de Estados Unidos declarados a la SEC? ¿Qué le indica esto sobre el proceso de convergencia?
5. ¿Debe adoptar Ericsson las IFRS completas o las IFRS adoptadas por la UE? ¿Qué diferencia hay?

## RESUMEN

- Las EMN deben aprender a manejar distintas tasas de inflación, variaciones de los tipos de cambio, controles monetarios, riesgos de expropiación, derechos aduaneros, tasas tributarias y métodos para determinar el ingreso gravable, niveles de sofisticación del personal contable local y requisitos para la elaboración de informes tanto locales como del país de origen.
- La función de contabilidad o contraloría de una empresa es responsable de recabar y analizar información para usuarios internos y externos.
- La cultura puede ejercer una fuerte influencia en los aspectos contables de medición y divulgación. Los valores culturales de secreto y transparencia se refieren al grado de divulgación de la información. Los valores culturales de optimismo y conservadurismo se refieren a la valuación de los activos y el reconocimiento del ingreso. El conservadurismo produce la subestimación tanto de los activos como del ingreso.
- Los estados financieros difieren en cuanto al idioma, moneda, tipos de estados (estado de resultados, balance general, etcétera), formato de los estados financieros, grado de divulgación en las notas al pie y PCGA subyacentes en los que se basan los estados financieros.
- Los usuarios importantes de los estados financieros que deben tomarse en consideración para determinar las normas de contabilidad son: inversionistas, empleados, prestamistas, proveedores y otros acreedores comerciales, clientes, gobiernos y sus dependencias, y el público en general.
- Algunas de las fuentes de influencia más importantes en el desarrollo de las normas y prácticas de contabilidad son la cultura, los mercados de capitales, los grupos normativos regionales y globales, la gerencia y los contadores.
- El Consejo de Normas de Contabilidad Internacionales (IASB), un organismo independiente, que recibe financiamiento privado y se encarga de establecer normas de contabilidad, tiene el objetivo de desarrollar una sola serie de normas de contabilidad globales de alta calidad, comprensibles y que se puedan hacer cumplir. Las normas que desarrolla el IASB requieren información transparente y comparable para los estados financieros que tienen un propósito general.
- En cooperación con los organismos encargados de establecer las normas de contabilidad nacionales de todo el mundo, en especial el Consejo de Normas de Contabilidad Financiera (FASB) de Estados Unidos, el IASB espera lograr la convergencia de las normas de contabilidad.
- La posible eliminación del requisito del formulario 20-F para las empresas extranjeras que cotizan en bolsa en Estados Unidos y los diferentes métodos de adopción de las IFRS son los principales problemas que podrían afectar la convergencia global de las normas de contabilidad.
- Cuando las transacciones denominadas en moneda extranjera se traducen a dólares, todas las cuentas se registran inicialmente al tipo de cambio en vigor al momento de la transacción. En cada balance general con fecha posterior, los saldos registrados en dólares que representan montos denominados en moneda extranjera, que se adeudan a la empresa o que ésta adeuda, se ajustan para que reflejen el tipo de cambio corriente.

- Las empresas registran las ganancias y pérdidas en el tipo de cambio que surgen de transacciones en moneda extranjera en el estado de resultados durante el periodo en que ocurren. Las empresas registran ganancias y pérdidas que se originan de la traducción de los estados financieros por medio del método del tipo de cambio actual como un componente separado del capital contable de los propietarios. Las empresas registran ganancias y pérdidas que surgen de la traducción de acuerdo con el método temporal, directamente en el estado de resultados.
- Se usan muchas medidas diferentes para evaluar el desempeño de las operaciones globales, en especial el rendimiento sobre la inversión y el presupuesto comparado con el desempeño real.
- Al comparar el presupuesto con el desempeño real, las EMN necesitan decidir qué tipo de cambio usar para traducir el presupuesto a la moneda de la empresa matriz y en qué moneda supervisar los resultados. Después, las EMN deben decidir quién será responsable de las variaciones de los tipos de cambio.
- Las EMN pueden establecer precios de transferencia arbitrarios para aprovechar las diferencias en impuestos entre países o para lograr otros objetivos corporativos, como evaluación del desempeño, manipulación de las utilidades, etcétera.
- El cuadro de mando integral proporciona un marco para examinar las estrategias que dan origen a la creación de valor desde las siguientes perspectivas: financiera, clientes, procesos de negocios internos y aprendizaje y crecimiento.
- Gobierno corporativo se refiere a la combinación de mecanismos externos e internos implementados para salvaguardar los activos de una empresa y proteger los derechos de los accionistas. Requiere divulgaciones financieras mejoradas y controles internos más estrictos con supervisión por parte de un consejo de administración independiente.

## TÉRMINOS CLAVE

consolidación (p. 708)

contabilidad (p. 692)

convergencia (p. 697)

cuadro de mando integral (CMI) (p. 715)

Financial Accounting Standards Board (FASB) (p. 695)

International Accounting Standards Board (IASB) (p. 695)

método del tipo de cambio actual (p. 709)

método temporal (p. 709)

moneda funcional (p. 709)

Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS) (p. 703)

Organización Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO, International Organization of Securities Commissions) (p. 702)

precio de transferencia (p. 714)

Principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) (p. 698)

reconocimiento mutuo (p. 702)

traducción (p. 708)

## NOTAS FINALES

1 Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes: Judith Burns, "Parmalat to Settle SEC Charges of Fraud for U.S. Bond Offering", *Wall Street Journal* (Europa), 30 de julio de 2004; "The Pause After Parmalat", *The Economist*, 17 de enero de 2004; Alessandra Galloni y Yaroslav Trofimov, "Tanzi's Power Games Helped Parmalat Rise, but Didn't Cushion Fall", *Wall Street Journal* (Europa), 8 de marzo de 2004; Michael Gray, Carlotta Amaduzzi y Stephen Deane, "Corporate Governance Lessons from Europe's Enron: The Milk Sheikh Whose Dream Curdled", *The Guardian*, 31 de diciembre de 2003; Peter Gumbel, "How It All Went So Sour", *Time* (Europa), 29 de noviembre de 2004; Hoover's Online, "Parmalat", en [www.hoovers.com](http://www.hoovers.com) (se ingresó a la página el 19 de abril de 2005); Michelle Perry, "Enron: Could It Happen Here?", *Accountancy Age*, 25 de enero de 2004; David Reilly y Alessandra Galloni, "Spilling Over: Banks Come Under Scrutiny for Role in Parmalat Scandal", *Wall Street Journal* (Europa), 28 de septiembre de 2004; David Reilly y Matt Moffett, "Parmalat Inquiry Is Joined by Brazil", *Wall Street Journal* (Europa), 7 de enero de 2004;

Susannah Rodgers y Kenneth Maxwell, "Parmalat Fallout Hits Farmers; Dairies Worry About Their Future as Milk Seller Misses Payments", *Wall Street Journal* (Europa), 15 de enero de 2004; Securities and Exchange Commission (SEC): *Complaint #18527* (29 de diciembre de 2003); "Parmalat to Trim Key Operations in 10 Countries", *Wall Street Journal* (Europa), 29 de marzo de 2004; "How Parmalat Differs from U.S. Scandals", *Knowledge@Wharton* (28 de enero de 2004), en <http://knowledge.wharton.upenn.edu> (se ingresó a la página el 15 de noviembre de 2007); Adrian Michaels, "Parmalat Case Leads to First Jail Sentences", *Financial Times*, 29 de junio de 2005; Bruce Johnston y Caroline Muspratt, "Court Frees Daughter of Parmalat Founder", *The Daily Telegraph* [Londres], 9 de marzo de 2004; "Daughter of Founder of Parmalat Is Freed", *Wall Street Journal* (Edición Este), 9 de marzo de 2004; Eric Sylvers, "In First Trial, Parmalat's Founder Charges That Banks Led Him Astray", *International Herald Tribune*, 9 de marzo de 2006; John Hooper, "Parmalat Fraudsters to Avoid Prison", *The Guardian*, 29 de junio de 2005; Giada Zampano y Sabrina Cohen,

- "Parmalat Trial to Focus on Banks", *Wall Street Journal* (Edición Este), 14 de junio de 2007; "Parmalat Settles Suits with Three Financial Firms", *International Herald Tribune*, 19 de junio de 2007; "Parmalat SpA", *Wall Street Journal* (Europa), 18 mayo de 2007; Steve Rothwell y Sebastian Boyd, "EU Backing Off Effort on Bond Transparency", *International Herald Tribune*, 22 de noviembre de 2006.
- 2 "Basic Concepts and Accounting Principles Underlying Financial Statements of Business Enterprises", *Statement of the Accounting Principles Board No. 4* (Nueva York: American Institute of Certified Public Accountants, 1970), párrafo 40; citado en Earl K. Stice, James D. Stice y K. Fred Skousen, *Intermediate Accounting*, 15ª edición (Thomson/Southwestern, 2004), p. 1.
  - 3 Financial Accounting Standards Board, "Objectives of Financial Reporting by Business Enterprises", *Statement of Financial Accounting Concepts No. 1* (Stamford, CT: FASB, 1979), párrafos 34–54.
  - 4 Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Beverly Hills: Sage, 1980); Hofstede y Michael H. Bond, "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics* 16:4 (1988); Hofstede, *Cultures and Organizations* (Maidenhead, Inglaterra: McGraw-Hill, 1991).
  - 5 Sidney J. Gray, "Towards a Theory of Cultural Influence on the Development of Accounting Systems Internationally", *Abacus* (marzo de 1998).
  - 6 C. W. Nobes y R. H. Parker, eds., *Comparative International Accounting*, 6ª edición (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000).
  - 7 Christopher Nobes y Robert Parker, *Comparative International Accounting*, 7ª edición (Inglaterra: FT Prentice Hall, 2002).
  - 8 Ericsson, *Ericsson Annual Report 2006*, en [www.ericsson.com/ericsson/investors/financial\\_reports/annual\\_reports.shtml](http://www.ericsson.com/ericsson/investors/financial_reports/annual_reports.shtml) (se ingresó a la página el 23 de mayo de 2007).
  - 9 Intel Corp., *Intel Annual Report 2006*, en [http://media.corporate-ir.net/media\\_files/irol/10/101302/2006IntelAnnualReport.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/10/101302/2006IntelAnnualReport.pdf) (se ingresó a la página en mayo de 2007).
  - 10 Adidas Group, *Annual Report 2006*, en [www.adidas-group.com/en/investor/reports/annualreports/ar2006.asp](http://www.adidas-group.com/en/investor/reports/annualreports/ar2006.asp) (se ingresó a la página el 27 de julio de 2007).
  - 11 Deloitte Touche Tohmatsu, "International Financial Reporting Standards in Europe" (2007), en [www.iasplus.com/restruct/euro2006.htm#dec2006](http://www.iasplus.com/restruct/euro2006.htm#dec2006) (se ingresó a la página el 27 de julio de 2007).
  - 12 International Accounting Standards Committee Foundation, "International Accounting Standards Board: About Us" en [www.iasb.org/About+Us/About+Us.htm](http://www.iasb.org/About+Us/About+Us.htm) (se ingresó a la página el 10 de agosto de 2007).
  - 13 Para más detalles, incluidos los miembros del consejo y la estructura organizacional, vaya al sitio Web del IASC en [www.iasb.org](http://www.iasb.org).
  - 14 International Accounting Standards Committee Foundation, *A Guide Through International Financial Reporting Standards (IFRSs®)* (Londres: IASCF, 2007), p. 1.
  - 15 "Uniform Rules for International Accounting Standards from 2005 Onwards", *European Parliament Daily Notebook*, 12 de marzo de 2002.
  - 16 "Finance and Economics: Speaking in Tongues", *The Economist*, 19 de mayo de 2007: 77–78.
  - 17 Deloitte Touche Tohmatsu, "International Financial Reporting Standards in Europe" (2007), en [www.iasplus.com/restruct/euro2006.htm#dec2006](http://www.iasplus.com/restruct/euro2006.htm#dec2006) (se ingresó a la página el 27 de julio de 2007).
  - 18 Andrew Peale, "Major Economies en Loggerheads over Global Accounting Rules", *Wall Street Journal* (Edición Este), 8 de febrero de 2004: C3.
  - 19 Deloitte Touche Tohmatsu, *IFRSs and US GAAP: A Pocket Comparison* (Londres, 2007), p. 1.
  - 20 FASB, "Convergence with the International Accounting Standards Board".
  - 21 Deloitte Touche Tohmatsu, "International Financial Reporting Standards in Europe" (2007), en [www.iasplus.com/restruct/euro2007.htm](http://www.iasplus.com/restruct/euro2007.htm) (se ingresó a la página el 27 de julio de 2007).
  - 22 Deloitte Touche Tohmatsu, "IASB Agenda Project" (2007), en [www.iasplus.com/agenda/sme.htm](http://www.iasplus.com/agenda/sme.htm) (se ingresó a la página el 29 de mayo de 2007).
  - 23 Christopher Cox, "Speech by SEC Chairman: Chairman's Address to the SEC Roundtable on International Financial Reporting Standards" (U.S. Securities and Exchange Commission, Washington, DC, 6 de marzo de 2007), en [www.sec.gov/news/speech/2007/spch030607cc.htm](http://www.sec.gov/news/speech/2007/spch030607cc.htm) (se ingresó a la página el 29 de mayo de 2007).
  - 24 U.S. Department of the Treasury, "Paulson Announces First Stage of Capital Markets Action Plan", *HP-408*, 17 de mayo de 2007, en [www.treas.gov/press/releases/hp408.htm](http://www.treas.gov/press/releases/hp408.htm) (se ingresó a la página el 29 de mayo de 2007).
  - 25 FASB, "Foreign Currency Translation", *Statement of Financial Accounting Standards No. 52* (Stamford, CT: FASB, diciembre de 1981), pp. 6–7.
  - 26 The Coca-Cola Company, Form 10-K (31 de diciembre de 2006), en <http://ir.thecoca-colacompany.com/phoenix.zhtml?c=94566&p=irol-SECText&TEXT=aHR0cDovL2NjYm4uMTBrd2l6YXJkLmNvbS94bWwvZmlsaW5nLnhtbD9yZXVpXlRlbmsmaXBhZ2U9NDY5Mj13MiZhdHRhY2g9T04%3d> (se ingresó a la página el 27 de julio de 2007).
  - 27 S. Robbins y R. Stobaugh, "The Bent Measuring Stick for Foreign Subsidiaries", *Harvard Business Review* (septiembre–octubre de 1973).
  - 28 A. Appleyard, N. Strong y P. Walton, "Budgetary Control of Foreign Subsidiaries", *Management Accounting* (RU) (septiembre de 1990): 44–45.
  - 29 M. Shields, C. Chow, Y. Kato y Y. Nakagawa, "Management Accounting Practices in the U.S. and Japan: Comparative Survey Findings and Research Implications", *Journal of International Financial Management and Accounting* 3:1 (1991): 61–77.
  - 30 Donald Lessard y Peter Lorange, "Currency Changes and Management Control: Resolving the Centralization/Decentralization Dilemma", *Accounting Review* (julio de 1977).
  - 31 A. Gumbus y B. Lyons, "The Balanced Scorecard en Phillips Electronics", *Strategic Finance* 84:5 (2002): 45–50.
  - 32 R. Kaplan y D. P. Norton, "The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review* (enero–febrero 1992): 71–79.
  - 33 Inter IKEA Systems B.V., "Facts and Figures: Retail Facts" (2003–2007), en <http://franchisor.ikea.com/showContent.asp?swfld=facts1> (se ingresó a la página en mayo/junio de 2007).
  - 34 R. Kaplan y D. P. Norton, *The Strategy-Focused Organization* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2001).
  - 35 Mark Hammer, "The 7 Deadly Sins of Performance Measurement and How to Avoid Them", *MIT Sloan Management Review* 40:3 (2007): 19–28.
  - 36 Susan Machuga y Karen Teitel, "The Effects of the Mexican Corporate Governance Code on Quality of Earnings and Its Components", *Journal of International Accounting Research* 6:1 (primavera de 2007).
  - 37 D. K. Denis y J. J. McConnell, "International Corporate Governance", *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 38:1 (2003): 1–36.
  - 38 *Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes:* Telefonaktiebolaget LM Ericsson, *Annual Report 2004* (2005), en [www.ericsson.com/ericsson/investors/financial\\_reports/2004/annual04/ericsson\\_ar2004\\_complete\\_en.pdf](http://www.ericsson.com/ericsson/investors/financial_reports/2004/annual04/ericsson_ar2004_complete_en.pdf) (se ingresó a la página el 31 de mayo de 2007); Ericsson, Form 20-F (23 de marzo de 2005), en

[www.ericsson.com/ericsson/investors/finacial\\_reports/2004/20f.pdf](http://www.ericsson.com/ericsson/investors/finacial_reports/2004/20f.pdf) (se ingresó a la página el 31 de mayo de 2007); Electrolux, "Corporate Information", en [www.electrolux.com/node60.aspx?year=2004](http://www.electrolux.com/node60.aspx?year=2004) (se ingresó a la página el 31 de mayo de 2007); BMW Group, "Investor relations", en [www.bmwgroup.com/e/nav/index.html?./0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/home/home.html&source=overview](http://www.bmwgroup.com/e/nav/index.html?./0_0_www_bmwgroup_com/home/home.html&source=overview) (se ingresó a la página el 1 de junio de 2007); "Finance and Economics:

Speaking in Tongues", *The Economist*, 19 de mayo de 2007: 77-78; Ericsson, Form 20-F (7 de junio de 2007), en [www.sec.gov/Archives/edgar/data/717826/000119312507131377/d20f.htm](http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/717826/000119312507131377/d20f.htm) (se ingresó a la página el 24 de julio de 2007); Ericsson, Form 20-F (7 de junio de 2007), en [www.ericsson.com/ericsson/investors/finacial\\_reports/2006/20f.pdf](http://www.ericsson.com/ericsson/investors/finacial_reports/2006/20f.pdf) (se ingresó a la página el 31 de julio de 2007).

# 19

capítulo diecinueve

## La función financiera multinacional

### Objetivos

- Describir la función financiera multinacional y cómo encaja en la estructura organizacional de las EMN
- Explicar cómo las empresas incluyen factores internacionales en el proceso de presupuesto de capital
- Describir cómo las empresas se protegen contra los principales riesgos financieros de los movimientos de la inflación y los tipos de cambio
- Mostrar cómo las empresas pueden adquirir fondos externos para las operaciones normales y la expansión, incluido el endeudamiento en el extranjero y los fondos de acciones
- Analizar las principales fuentes internas de fondos que están disponibles para las EMN y mostrar cómo se administran estos fondos globalmente
- Destacar algunos aspectos fiscales que las EMN deben atender
- Explorar cómo los centros financieros del extranjero se usan para recaudar fondos y administrar los flujos de efectivo

*Tener dinero es bueno;  
tener poder de decisión  
sobre el dinero es  
aún mejor.*

—Proverbio yiddish

## CASO: GPS: ¿en busca de una estrategia de cobertura cambiaria eficaz?

El 10 de abril de 2000, Wells Fargo & Company y First Security Corporation, ambas con sede en Estados Unidos, anunciaron que habían suscrito un contrato de fusión de sus bancos en San Francisco y Salt Lake City, Utah, respectivamente.<sup>1</sup> Era evidente que los dos bancos, localizados en el oeste del país, se estaban posicionando para competir entre sí, en especial

Tres ejecutivos clave de First Security en el área de banca internacional eran Ali Manbeian, Jason Langston y Ryan Gibbons, vicepresidente y gerente del departamento de cambios de First Security. El 31 de enero de 2000, Manbeian había sido ascendido al cargo de vicepresidente y gerente de productos comerciales de la División de Banca Internacional, y Langston había sido ascen-

**MAPA 19.1 GPS, con sede en Utah, empezó a operar a nivel local, pero proporciona servicios de cambio de divisas a empresas de todo Estados Unidos**



en el mercado de Utah que está compuesto por particulares, pequeñas empresas, empresas del mercado medio, agricultores, ganaderos y algunos clientes corporativos grandes. Wells Fargo operaba en 22 estados, mientras que First Security operaba en siete estados. Dada la coincidencia en los mercados y demografía de los clientes, era obvio que los servicios se consolidarían en los próximos meses.

dido a vicepresidente y operador de cambio de divisas. Los tres tenían experiencia considerable en banca internacional, y First Security Bank tenía incluso una sala de operaciones de mercado donde ofrecía servicios cambiarios y cobros y pagos relacionados con transacciones de los clientes. Sin embargo, con la fusión, muchos de los negocios más interesantes se desplazaron hacia San Francisco y los tres ejecutivos se dieron cuenta de que sus días en el banco estaban contados.



## LA PUESTA EN MARCHA DE GPS

En 2002, con la ayuda de algunos inversionistas clave, los tres empresarios formaron Global Positioning Solutions Inc. (GPS) (mapa 19.1). Comprendieron que había un nicho de mercado en el cambio de divisas que ya no atendía Intermountain West, y decidieron ir por su cuenta con un modelo de negocios que creían que podía ser exitoso.

Era esencial convencer a los inversionistas de su éxito porque necesitaban el respaldo crediticio y la reputación necesarios para ingresar al mercado al mayoreo. Sin ese respaldo financiero, no podrían tener acceso a clientes grandes y corredores. Jason Langston comentó que “90 por ciento de las transacciones que realizamos en el pasado no habrían sido posibles sin estos inversionistas creíbles”.

## MERCADO OBJETIVO Y ESTRATEGIA DE CLIENTES

Para competir con eficacia en el mercado, GPS decidió captar a las empresas medianas en lugar de las 500 empresas de *Fortune*. Se centraron en atender empresas que tenían necesidades considerables de cambio de divisas, pero que no tenían un equipo especializado propio. Con esto en mente, empezaron ofreciendo los servicios acostumbrados que ofrecen los bancos comerciales. Tenían la impresión de que con su experiencia y gastos generales bajos, podrían superar a los bancos más grandes para conseguir clientes.

Inicialmente, ofrecieron los tradicionales pagos entrantes y salientes, áreas en las que sobresalieron en First Security Bank. Estos pagos son las necesidades básicas de las empresas que van a recibir o deben pagar facturas en otra moneda.

Sin embargo, GPS tenía dificultades para conseguir clientes porque las empresas tienen relaciones fuertes con los bancos donde tienen sus cuentas. La primera opción para la mayoría de las empresas cuando se trata de cambio de divisas es acudir a su banco comercial con el cual ya tiene una buena relación y les proporciona servicios de banca tradicionales, incluidos los pagos entrantes y salientes que acabamos de mencionar. Los asesores financieros de GPS han superado este obstáculo con sus competidores visitando personalmente a los posibles clientes y entablando buenas relaciones con ellos. Es más caro cuando viajan a Nueva York, Los Ángeles y otras ciudades fuera de la región de las Montañas Rocallosas, pero el esfuerzo ha dado frutos porque han establecido relaciones y obtenido clientes nuevos. Algunas ventajas competitivas que GPS tiene sobre los bancos comerciales son: costos de transacción más bajos, 100 por ciento de transparencia y soluciones personalizadas para satisfacer las necesidades de los clientes.

Los bancos comerciales tienen tantos departamentos y servicios diferentes que las transacciones de cambio de divisas tienden a ser más caras para cubrir los gastos generales. Además los bancos consideran que el mercado cambiario es un área potencial para ganar mucho dinero, por lo que sus precios son altos para generar utilidades. GPS se especializa más en el mercado cambiario y es más pequeño, por tanto, puede mantener costos reducidos y ofrecer precios más bajos a las empresas.

Hasta que Internet dio más transparencia a los mercados cambiarios, con frecuencia las empresas no sabían cuánto ganaban los bancos o los corredores en las transacciones. GPS adoptó una política de 100 por ciento de transparencia con sus clientes: GPS informa a los clientes cuánto ganará en la transacción, algo que los bancos comerciales dudan en hacer. Al mostrar a los clientes los servicios de valor agregado que les proporciona, GPS puede justificar sus ganancias y no duda en dar a conocer su modelo.

GPS ha tratado de centrarse en satisfacer las necesidades de cambio de divisas de sus clientes en lo individual, mientras que los grandes bancos tienden a vender servicios estandarizados sin hacer distinciones. Los gerentes de GPS se sientan con los clientes a analizar las necesidades y estrategias y luego ofrecen soluciones innovadoras que producen transacciones cambiarias más satisfactorias. Al parecer, estas estrategias están funcionando. GPS ha crecido sensiblemente desde su inicio.

Reuters y Bloomberg desempeñan una función importante en el negocio de GPS. La empresa usa sus servicios porque cuentan con las herramientas analíticas más potentes y precios en tiempo real. A pesar del elevado costo de suscribirse a los servicios de Reuters y Bloomberg, GPS decidió contratarlos a ambos. De hecho, los tres socios tienen diferentes preferencias respecto al servicio que más les agrada. Esto ha generado una rivalidad amistosa en relación con los méritos de Reuters y Bloomberg. Los dos servicios proporcionan información de mercado en tiempo real, análisis y una plataforma de operación. Además, los servicios son esenciales para fijar el precio de productos cambiarios más complejos, como son las opciones.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En este capítulo nos ocupamos de los aspectos *financieros* de las operaciones de las EMN, en particular, las maneras en que las EMN obtienen acceso al *capital* tanto en el mercado local como en el global.

Sin embargo, recuerde nuestra introducción de los proveedores de información global, como Reuters y Bloomberg, en el capítulo 9, donde hablamos de su función en proporcionar a los *bancos ubicados en los grandes centros financieros* la información sobre **divisas** que los bancos transmiten a las EMN que son sus clientes. Aquí nos apresuramos a reiterar la importancia de la información y los flujos de información para tomar decisiones no sólo relacionadas con las transacciones de **cambio de divisas**, sino también con una amplia variedad de otros asuntos.

## RETOS FUTUROS

Aunque GPS nunca ha perdido un cliente por otro competidor, el futuro depara varios retos. El primero se relaciona con los servicios. Si GPS se hubiera aferrado a su meta inicial de ofrecer servicios tradicionales de cambio de divisas, se habría abierto a una competencia reñida con los bancos y otros participantes del mercado, como las empresas boutique que pueden centrarse sólo en la parte de los pagos del mercado de empresas pequeñas y medianas. Por tanto, la clave residía en buscar maneras de mover a su clientela corriente arriba con otros servicios de valor agregado. El problema era decidir a qué áreas debían ingresar y dónde encontrar la experiencia. ¿Qué áreas de las finanzas corporativas podía elegir GPS para aprovechar sus conocimientos de las transacciones? Los tres miembros fundadores tenían experiencia bancaria. ¿Sería suficiente a medida que la empresa incursionara en áreas nuevas?

Un segundo riesgo tiene que ver con el mercado objetivo. Dadas las fusiones y adquisiciones en Estados Unidos, ¿podría GPS seguir manteniendo su base de clientes, o sus clientes se irían con empresas más grandes, igual que Wells Fargo absorbió a First Security? Si eso sucediera, GPS tendría que idear la forma de vender su experiencia a los clientes más grandes, posiblemente localizados fuera de Utah y sin experiencia o historial con GPS. Eso podría obligar a GPS a centrarse en otros estados o a hacer negocios con otras empresas.

Un tercer riesgo es el potencial de nuevas reglamentaciones desfavorables. El entorno de regulación del comercio de divisas es intenso y cambia con frecuencia. GPS tendrá que aprender las nuevas leyes y reglamentos y adoptar nuevas políticas y procedimientos para trabajar de acuerdo con la nueva normatividad.

## AMPLIACIÓN DE LOS SERVICIOS: LA CLAVE DEL CRECIMIENTO FUTURO

Cuando Manbeian, Langston y Gibbons examinaron su negocio, comprendieron que la clave del futuro residía en desarrollar una base más amplia de servicios para sus clientes. Como resultado, decidieron centrar su fortaleza (el mercado cambiario corporativo) y ampliar sus servicios para ofrecer administración de riesgos empresariales globales. La idea general de operar con divisas para satisfacer su negocio central original de transacciones de importación y exportación era simple. Algunas transacciones iban más allá de las exportaciones e importaciones y se relacionaban con instrumentos derivados para protegerse de riesgos futuros. Con su conexión a Reuters y Bloomberg, tenían las capacidades necesarias para realizar cualquier transacción que el cliente necesitara.

Sin embargo, al empezar a trabajar con empresas del mercado de nivel medio que tenían operaciones en todo el mundo, se dieron cuenta de que muchas de estas empresas gastaban mucho dinero en sus transacciones. Al analizar los flujos de efectivo en diferentes monedas, resultó fácil entender que conforme aumentaban los mercados de los clientes y las monedas en que operaban, tenían que realizar cada vez más transacciones de divisas.

Uno de sus clientes, una empresa grande de tecnología, se estaba expandiendo a nivel internacional tan rápido que el crecimiento presionaba las capacidades de las finanzas para seguirle el ritmo. Con cientos de pares de monedas y estados financieros generados en muchas monedas distintas y el uso de varias monedas funcionales, el cliente tenía problemas para hacerse cargo de todas las complejidades. GPS entendió que podría ahorrar mucho dinero a su cliente si lograba reducir el número de transacciones. En lugar de que cada entidad del mundo liquidara sus transacciones con cada una de las otras entidades, GPS ayudó a la empresa a establecer un sistema que reducía el número de veces que tenían que cambiar moneda. Al hacerlo, redujo los costos de cada transacción, lo cual era una importante fuente de ingresos para el banco del cliente.

### FXpert

GPS desarrolló un software patentado llamado FXpert para ayudar a sus clientes a supervisar los flujos de divisas y determinar cómo ahorrar dinero en las transacciones. Después de identificar la oportunidad y naturaleza de los flujos de efectivo por medio de una auditoría especializada, un asesor financiero de GPS propone una solución de cobertura cambiaria eficaz que GPS puede proporcionar. La solución puede ser tan sencilla como reducir el número de transacciones de cambio de divisas o tan compleja como cubrir algunos riesgos mediante el uso de contratos *forward*, opciones o futuros. Además del software y la habilidad en las operaciones, GPS considera que una de sus mayores fortalezas es la capacidad de proporcionar una solución hecha a la medida.

La empresa de administración de riesgos globales también ofrece revisión de cuentas por cobrar en el extranjero, consulta de negocios sobre métodos globales de finanzas, resolución de controversias en los pagos, paquetes de préstamos internacionales y cartas de crédito. Conforme desarrollaba estos servicios, GPS ha tenido que expandir su base de conocimientos y experiencia para incluir la comprensión de reglas de contabilidad complejas sobre instrumentos derivados, estrategias complejas de cobertura financiera y desarrollo de software.



## Introducción

¿Por qué necesita entender los mercados de capital, la administración del efectivo y el riesgo financiero? Idear un buen producto no basta para lograr el éxito. Las EMN necesitan obtener acceso a los mercados de capital de diferentes países para financiar la expansión. De hecho, las finanzas forman parte integral de las estrategias internacionales de las empresas, como muestra la figura 19.1. La pequeña empresa que participa sólo superficialmente en negocios internacionales quizá no se preocupe de lo que sucede en los mercados de capital globales, pero probablemente tenga que comprar divisas en su banco comercial para liquidar pagos de exportaciones e importaciones. Sin embargo, la EMN que invierte y opera en el extranjero generalmente se interesa en lograr acceso tanto al capital de los mercados locales como al de los grandes mercados globales.

Este capítulo examina las fuentes externas de capital y deuda disponibles para las empresas que operan en el extranjero y las fuentes internas de fondos que surgen de los vínculos entre empresas. El capítulo también examina las dimensiones internacionales de la decisión de inversión de capital, la administración del efectivo global, las estrategias de administración de riesgos cambiarios y los aspectos fiscales internacionales.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Vale la pena hacer una comparación rápida entre las figuras 19.2 y 18.3, que se centra en la doble responsabilidad del *contralor* de la empresa: supervisar tanto las actividades de contabilidad como de administración financiera. Aquí nos centramos en las responsabilidades del *tesorero*: controlar los pagos en efectivo de la empresa y las funciones financieras relacionadas, tanto nacionales como extranjeras. Como muestran las dos figuras, las funciones de los dos puestos están bajo la responsabilidad general del *CFO* (o vicepresidente de finanzas).

## La función de finanzas

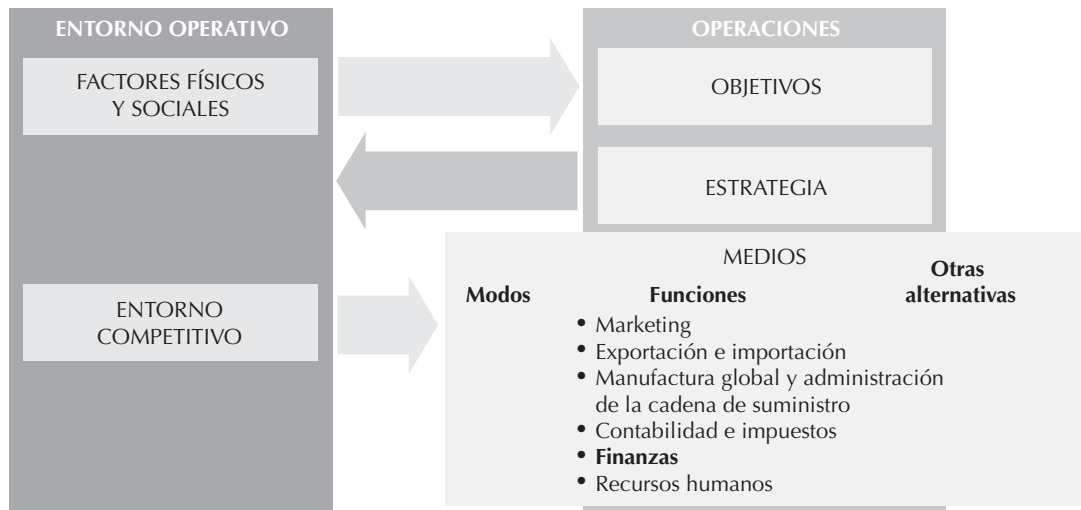
Una de las personas más importantes del equipo de gerentes es el director de finanzas (*CFO*, *chief financial officer*). Este capítulo se centra en las responsabilidades relacionadas con las finanzas globales más importantes del *CFO*. La figura 19.2 ilustra cómo encajan las responsabilidades del *CFO*, el *contralor* y el *tesorero* en la estructura organizacional de la empresa y, en especial, cómo la administración de las finanzas globales encaja en la función financiera en general.

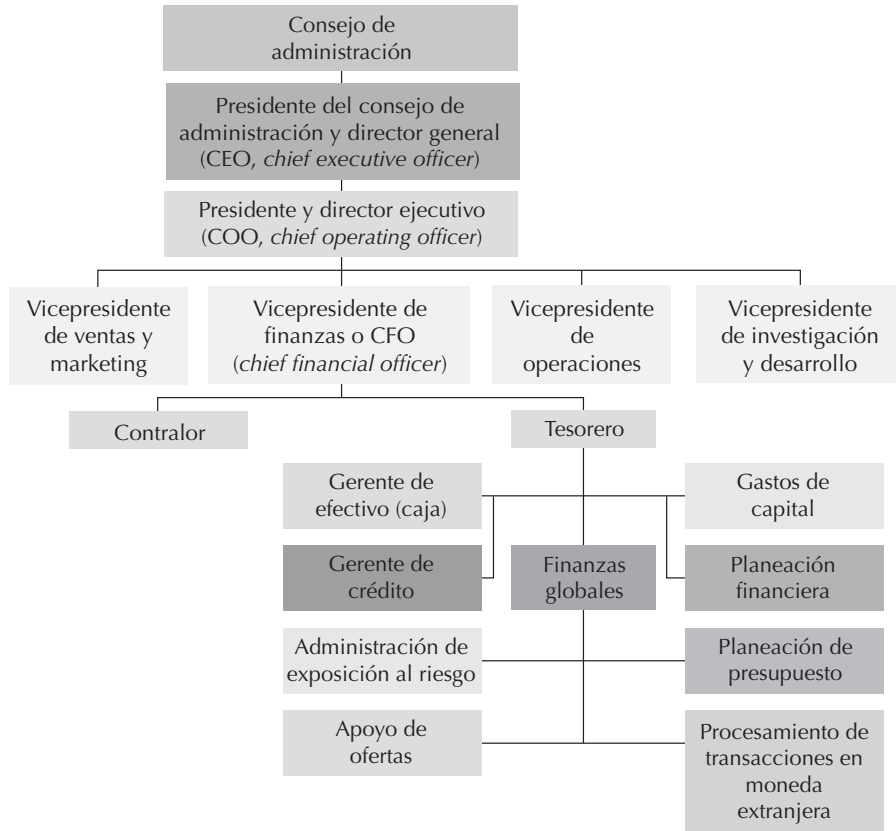
La función de finanzas de la empresa se centra en los flujos de efectivo, tanto de corto como de largo plazo. La función de la administración financiera es mantener y crear valor económico o riqueza mediante la maximización de la riqueza de los accionistas, es decir, el valor de mercado de las acciones comunes de los accionistas existentes.<sup>2</sup> Las actividades de administración relacionadas con los flujos de efectivo se dividen en cuatro áreas fundamentales:

- *Estructura de capital*: determinación de la mezcla adecuada de deuda y capital.
- *Financiamiento de largo plazo*: selección, emisión y manejo de la deuda de largo plazo y del capital accionario, incluyendo la localización (en el país de origen de la empresa o en otros países) y la moneda (la moneda nacional de la empresa o una moneda extranjera).

### FIGURA 19.1 Factores que influyen en las finanzas en los negocios internacionales

Administrar las finanzas de una empresa, como dirigir las campañas de marketing u organizar la cadena de suministro, es una función de la implementación de sus estrategias. El desempeño de esta función también está sujeto a una variedad de factores en el entorno operativo de la empresa.





**FIGURA 19.2**  
El papel del tesorero en la función financiera

Como principal funcionario de contabilidad de una empresa, el *contralor* evalúa los resultados financieros de las operaciones de negocios. El *tesorero* expide los cheques o, más precisamente, controla los pagos en efectivo de la empresa. El departamento de tesorería maneja las funciones financieras nacionales y extranjeras, incluida la administración del efectivo y el riesgo, los gastos de capital y el procesamiento de las transacciones en moneda extranjera.

- *Establecimiento del presupuesto de capital*: análisis de oportunidades de inversión.
- *Administración del capital de trabajo*: administración de los activos y pasivos monetarios de la empresa (efectivo, cuentas por cobrar, valores negociables, inventario, cuentas comerciales por cobrar y por pagar, deuda bancaria de corto plazo).<sup>3</sup>

A continuación analizaremos esas áreas así como el impacto del régimen tributario en cada una de estas decisiones.<sup>3</sup>

LA FUNCIÓN DEL DIRECTOR DE FINANZAS (CFO)

El director de finanzas adquiere recursos financieros y los distribuye entre las actividades y los proyectos de la empresa. La adquisición de recursos (financiamiento) significa generar fondos, ya sea internamente (dentro de la empresa) o de fuentes externas a la compañía al menor costo posible. Cuando GPS comenzó, los fundadores necesitaron a inversionistas externos con recursos considerables para financiar la puesta en marcha, así como para tener credibilidad ante los posibles clientes. La distribución de los recursos (invertir) significa aumentar la riqueza de los accionistas por medio de la asignación de fondos a diferentes proyectos y oportunidades de inversión.<sup>4</sup>

**La perspectiva global del CFO** El trabajo del director de finanzas es más complejo en un ambiente global que en el ambiente nacional debido a fuerzas como el riesgo cambiario, los flujos y restricciones monetarias, el riesgo político, las diferentes tasas tributarias y leyes relacionadas con la determinación del ingreso gravable, así como las reglamentaciones sobre el acceso al capital en distintos mercados. En el resto del capítulo, examinaremos las siguientes áreas:

1. Estructura global de capital
2. Mercados de capital globales
3. Centros financieros extranjeros

La función de finanzas corporativas adquiere y distribuye los recursos financieros entre las actividades y proyectos de la empresa. Las cuatro funciones clave son:

- Estructura de capital.
- Financiamiento de largo plazo.
- Establecimiento del presupuesto de capital.
- Administración del capital de trabajo.

4. Presupuesto de capital en un contexto internacional
5. Fuentes internas de fondos
6. Administración del riesgo cambiario
7. Régimen tributario del ingreso proveniente de fuentes externas

## Estructura de capital

El CFO debe determinar la estructura de capital apropiada para la empresa, es decir, la mezcla entre deuda de largo plazo y capital. Muchas empresas comienzan con una inversión inicial y luego crecen con fondos generados internamente. Sin embargo, cuando esas fuentes son insuficientes para financiar el crecimiento continuo en nuevos mercados, debe decidir la mezcla adecuada de deuda y capital.

### APALANCAMIENTO DEL FINANCIAMIENTO CON DEUDA

El grado en que una empresa financia el crecimiento del negocio con deuda se conoce como **apalancamiento**. El costo promedio ponderado del capital de una empresa se obtiene como sigue:

$$\text{Costo promedio ponderado del capital} = \left[ \begin{array}{l} \text{Proporción del} \\ \text{financiamiento} \\ \text{con deuda} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Proporción del} \\ \text{financiamiento} \\ \text{con deuda} \end{array} \right] + \left[ \begin{array}{l} \text{Costo del} \\ \text{capital} \\ \text{accionario} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Proporción del} \\ \text{financiamiento del} \\ \text{capital accionario} \end{array} \right]$$

El grado en que las empresas usan el apalancamiento en lugar del *capital accionario* (conocido como emisión de valores o acciones) varía de un país a otro. Los factores específicos de cada país son factores determinantes de la estructura de capital de una empresa y son más importantes que cualquier otro factor porque las empresas propenden a seguir las tendencias financieras de su propio país y de su industria particular dentro del país. Por ejemplo, las empresas japonesas tienden más a seguir la estructura de capital de otras empresas japonesas que la de empresas estadounidenses o europeas. El apalancamiento se percibe a menudo como el camino más rentable hacia la capitalización, porque los intereses que las empresas pagan sobre la deuda constituyen un gasto deducible de impuestos en la mayoría de los países, en tanto que los dividendos que se pagan a los inversionistas no lo son.

**¿Cuándo el apalancamiento no es la mejor opción?** Sin embargo, el apalancamiento puede no ser el mejor método en todos los países por dos razones principales. En primer lugar, la dependencia excesiva de la deuda a largo plazo aumenta el riesgo financiero y requiere, por tanto, un rendimiento más alto para los inversionistas. En segundo lugar, las subsidiarias extranjeras de una EMN pueden tener un acceso limitado a los mercados de capital locales, lo que dificulta que la EMN dependa de la deuda para financiar la adquisición de activos.<sup>5</sup> En un estudio de subsidiarias extranjeras de EMN estadounidenses, se descubrió que la razón de deuda a activos de las subsidiarias estudiadas tuvo un promedio de 0.545, lo que significa que 54.5 por ciento de los activos se financió por medio de deuda y 45.5 por ciento por medio de capital.<sup>6</sup>

La tabla 19.1 muestra la razón de deuda a activos en promedio para las empresas de un grupo de países seleccionados. Observe la dependencia relativamente mayor del capital accionario por parte de las empresas del Reino Unido, Estados Unidos y Canadá con respecto a empresas de otros países de Europa y Asia, que tienden a depender más de los bancos y la riqueza familiar. Investigaciones recientes han confirmado que los factores específicos de cada país son determinantes importantes de la estructura de capital de las empresas.<sup>7</sup>

### FACTORES QUE AFECTAN LA ELECCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CAPITAL

Muchos factores influyen en la elección de la estructura de capital, tanto dentro de un país como por las EMN que tienen filiales en diferentes países, como las tasas tributarias, el grado de desarrollo de los mercados accionarios locales y los derechos de los acreedores. En un estudio de la estructura de capital de filiales de EMN estadounidenses se llegó a la conclusión de que las tasas tributarias locales influían en las razones de deuda a capital. Aunque una EMN con sede en Estados Unidos, por ejemplo, podría tener una razón de deuda a capital para la empresa en su conjunto que se basara en las expectativas de los mercados de capital esta-

Apalancamiento: el grado en que una empresa financia el crecimiento del negocio con deuda.

La cantidad de apalancamiento utilizado varía de un país a otro.

La elección de la estructura de capital depende de las tasas tributarias, el grado de desarrollo de los mercados accionarios locales y los derechos de los acreedores.

**TABLA 19.1 Estructuras de capital seleccionadas**

Como las empresas tienden a seguir las prácticas de financiamiento que predominan en sus propios países, los factores específicos de cada país son importantes en la estructura de capital de una empresa. El régimen tributario se cuenta entre dichos factores: por ejemplo, si en un país determinado los intereses pagados sobre la deuda son deducibles de impuestos y los intereses pagados a los accionistas no lo son, el *apalancamiento* (el financiamiento del crecimiento con deuda) puede considerarse más rentable que el *financiamiento con capital*.

País	Capital	Deuda total	Deuda a largo plazo	Deuda a corto plazo
Reino Unido	68.3%	31.7%	N/A	N/A
Estados Unidos	48.4	51.6	26.8%	24.8%
Canadá	47.5	52.5	30.2	22.7
Alemania	39.7	60.3	15.6	44.7
España	39.7	60.3	15.6	44.7
Francia	38.8	61.2	23.5	43.0
Japón	33.7	66.3	23.3	43.0
Italia	23.5	76.5	24.2	52.3

*Fuente:* Scott Besley y Eugene F. Brigham, *Essentials of Managerial Finance*, 13th ed. (Mason, OH: Thomson/South-Western, 2005), capítulo 9.

dounidenses, las filiales extranjeras podrían ser susceptibles a las condiciones locales. Como se señala en el estudio:

*Las tasas tributarias locales diez por ciento más altas se relacionan con razones de deuda/activos 2.8 por ciento más altas, donde el endeudamiento interno es especialmente susceptible a los impuestos. Las filiales de las multinacionales se financian con menos deuda externa en los países con mercados de capital subdesarrollados o derechos débiles de los acreedores, lo que refleja costos significativamente más altos del endeudamiento local. El análisis fundamental de variables indica que un mayor endeudamiento de las empresas matrices sustituye tres cuartas partes de endeudamiento externo reducido que inducen las condiciones del mercado de capital. Al parecer, las empresas multinacionales emplean los mercados de capital internos de manera oportunista para superar las imperfecciones de los mercados de capital externos.<sup>8</sup>*

Además, las diferencias entre las tasas tributarias, políticas de envío de dividendos y controles cambiarios pueden ocasionar que una empresa dependa más de la deuda en algunas situaciones y más del capital en otras. Es importante comprender que los distintos mercados de deuda y capital analizados en este capítulo tienen diferentes niveles de importancia para las empresas de todo el mundo.

**Deuda y la crisis financiera asiática de 1997** Una de las causas principales de la crisis financiera asiática de 1997 fue que las empresas asiáticas dependían demasiado de la deuda para financiar el crecimiento, y en especial de la deuda bancaria. La falta de desarrollo de los mercados de bonos y acciones en esos países obligó a las empresas a depender de la deuda bancaria para crecer. Muchos de los bancos asiáticos solicitaron préstamos en dólares a bancos internacionales y prestaron el dinero a empresas locales en monedas locales, no en dólares. En esa época, las monedas de muchos países asiáticos estaban vinculadas al dólar estadounidense, por lo cual el supuesto básico era que si uno se endeudaba en dólares, era lo mismo que endeudarse en moneda local. Cuando las monedas asiáticas cayeron frente al dólar, muchos de los bancos no pudieron pagar el servicio de sus préstamos y quebraron.

Algunas de las empresas asiáticas que pidieron préstamos en dólares directamente a bancos extranjeros no pudieron generar una cantidad suficiente de moneda local para liquidar la deuda y estuvieron cerca de la quiebra. Como resultado, muchas empresas se vieron obligadas a intercambiar deuda por capital y perdieron, por tanto, parte del control, o se vendieron directamente a inversionistas extranjeros que podían pagar la deuda en dólares.<sup>9</sup> Las empresas y los bancos argentinos también tenían un monto muy elevado de deuda extranjera, un factor que contribuyó a la intensidad de la crisis monetaria del país en 2002. Las empresas renegociaron contratos con los prestamistas extranjeros para reestructurar algunos de los préstamos.

Una de las causas principales de la crisis financiera asiática de 1997 fue la deuda bancaria excesiva en dólares.



## REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el caso que cierra el capítulo 9, mencionamos la función de los **tipos de cambio** en los problemas de Argentina derivados del financiamiento con deuda durante la década de 1990. Recuerde que las empresas argentinas contrataron préstamos en dólares estadounidenses, mientras las autoridades monetarias vinculaban el valor del peso local al dólar estadounidense. Cuando la economía ya no pudo sostener el valor del peso en relación con el dólar, el peso se desplomó y dejó tanto a las empresas argentinas como al gobierno del país imposibilitados para cubrir el costo de las deudas pagaderas en dólares, que valían mucho más.

Las empresas pueden usar los mercados de deuda locales e internacionales para recaudar fondos.

Dos de las principales fuentes externas de fondos para financiar las operaciones normales de las EMN son los mercados de deuda y los mercados accionarios.

Una eurodivisa es cualquier moneda depositada en un banco fuera de su país de origen, pero sobre todo, se trata de dólares invertidos fuera de Estados Unidos.

## MERCADOS DE DEUDA COMO MEDIO DE EXPANSIÓN

Una EMN que necesita recaudar capital a través de mercados de deuda cuenta con varias opciones. El mercado de deuda local es la primera fuente a la que recurrirá una empresa. Esto implica a Japón para las empresas japonesas, pero también podría significarlo para la subsidiaria japonesa de una empresa estadounidense. Nissan menciona varios tipos de deuda a largo plazo en sus informes anuales. En su informe anual de 2005, incluyó bonos en yenes japoneses y dólares estadounidenses, así como pagarés en euros y dólares estadounidenses.<sup>10</sup>

He aquí otro ejemplo. A principios de la década de 1990, Nu Skin, empresa que vende directamente productos de tratamiento para la piel y el cuidado personal, emprendió un programa de expansión en Japón. Para financiar parte de esta expansión, la empresa contrató préstamos de capital en yenes. Como resultado, la deuda a largo plazo incluyó la parte correspondiente a los pagarés a diez años denominados en yenes japoneses emitidos a favor de Prudential Insurance Company of America en 2000. Los pagarés causan interés a una tasa efectiva de 3 por ciento anual y son pagaderos en octubre de 2010, aunque los pagos anuales del principal comenzaron a efectuarse en octubre de 2004. Al 31 de diciembre de 2006, el saldo por pagar de los pagarés ascendía a 5,500 millones de yenes japoneses, o 46.6 millones de dólares, 11.7 millones de los cuales se incluyó en la parte actualizada de la deuda de largo plazo.<sup>11</sup>

Las EMN tienen una ventaja porque pueden recurrir a los mercados locales de deuda y capital, los mercados extranjeros de deuda y capital (como los mercados de eurodólares, eurobonos y eurovalores), y los fondos internos de la familia corporativa. La mayoría de las empresas locales están limitadas a los mercados de deuda locales, o posiblemente tengan acceso a mercados de deuda extranjeros, pero no tienen la capacidad de recaudar fondos de manera tan extensa como las filiales locales de las EMN.

## Mercados de capital globales

Existen muchas razones por las que las divisas cambian de manos: pagar transacciones de importación y exportación, realizar inversiones extranjeras directas y de cartera, prestar y contratar préstamos y recaudar capital accionario. Cada país tiene sus propios mercados de deuda y capital, pero en esta sección examinamos la función de los mercados extranjeros de deuda y capital como fuentes de financiamiento de las EMN.

## EURODIVISAS Y EL MERCADO DE EURODIVISAS

El **mercado de eurodivisas** es una fuente importante de financiamiento con deuda para que las EMN complementen el financiamiento proveniente de sus mercados internos. Una **eurodivisa** es cualquier moneda depositada en un banco fuera de su país de origen. Más concretamente, un **eurodólar** es un certificado de depósito en dólares en un banco fuera de Estados Unidos. La mayoría de los certificados de depósito denominados en eurodólares se mantienen en Londres, pero podrían mantenerse en cualquier parte fuera de Estados Unidos. Las monedas depositadas en bancos dentro de su país de origen se conocen también como monedas territoriales (*onshore*) y las monedas depositadas en bancos fuera de su país de origen se conocen también como monedas extraterritoriales (*offshore*). En esencia, el mercado de eurodivisas es un mercado extraterritorial.

Una de las principales ventajas del mercado de eurodólares es que no está regulado por el Banco de la Reserva Federal de Estados Unidos, lo cual representa un verdadero motivo de preocupación para “la Fed” porque el mercado es extraterritorial. Lo mismo es válido para otras monedas y sus principales autoridades de regulación. El mercado de eurodivisas comenzó con depósitos de dólares estadounidenses en los bancos de Londres y se denominaba mercado de eurodólares. Conforme otras divisas ingresaron al mercado extraterritorial, se adoptó el nombre más amplio de eurodivisa para usarlo en el mercado.

Dada la introducción del euro como la nueva moneda de Europa, el término *eurodivisa* resulta ahora un poco confuso, pero el mercado de eurodivisas es anterior al euro y la confusión quizá seguirá. Las eurodivisas pueden ser dólares o yenes en Londres, euros en las Bahamas o libras británicas en Zurich. Los eurodólares constituyen un porcentaje bastante estable, de 65 a 80 por ciento, del mercado de eurodivisas. Los dólares mantenidos por extranjeros en depósito en Estados Unidos no son eurodólares, pero los mantenidos en sucursales de bancos estadounidenses o de otras nacionalidades fuera de Estados Unidos sí lo son.

**Fuentes principales de eurodivisas** Existen cuatro fuentes principales de eurodivisas:

- Gobiernos o particulares extranjeros que desean mantener dólares fuera de Estados Unidos.
- Empresas multinacionales que tienen efectivo que excede a sus necesidades actuales.
- Bancos europeos con monedas extranjeras que exceden a sus necesidades actuales.
- Países como Alemania, Japón y Taiwán que tienen grandes superávits en sus balanzas comerciales que mantienen como reservas.

La demanda de eurodivisas proviene de gobiernos soberanos, instituciones supranacionales, como el Banco Mundial, empresas y particulares. Las eurodivisas existen, en parte, para conveniencia y seguridad del usuario y, en parte, debido a tasas de préstamos más bajas para el prestatario y mejor rendimiento para el prestamista.

**Características de mercado de eurodivisas** Como el mercado de eurodivisas es un mercado de venta al mayoreo (empresas y otras instituciones) más que un mercado de venta al menudeo (particulares), las transacciones son muy grandes. Los prestatarios públicos, como gobiernos, bancos centrales y corporaciones del sector público, son los principales participantes. Aunque las EMN participan en el mercado de eurodólares, éste ha sido históricamente un mercado interbancario. Sin embargo, desde finales de la década de 1990, los bancos de Londres empezaron a tener clientes no bancarios para las transacciones con eurodólares. Esto se debió en parte a la introducción del euro, la posterior caída de las transacciones extranjeras y la consolidación del sector bancario.<sup>12</sup>

El mercado de eurodivisas es tanto de corto como de mediano plazo. El endeudamiento de corto plazo tiene vencimientos menores a un año. Cualquier plazo entre uno y cinco años se considera un **Eurocredit**, que puede ser un préstamo, una línea de crédito u otra forma de crédito a mediano y largo plazo, incluida la formación de **consorcios bancario**, en los que varios bancos unen sus recursos para extender crédito a un prestatario y distribuir el riesgo.

**Tasas de interés en el mercado de eurodivisas** Un atractivo importante del mercado de eurodivisas es la diferencia en las tasas de interés en comparación con las de los mercados nacionales. Por supuesto, las tasas nacionales también varían. Aunque la tasa preferencial tal vez no sea el mejor sustituto de las tasas de otorgamiento y contratación de préstamos, es fácil encontrar esas cifras y usarlas como base de comparación. El 30 de junio de 2007, la tasa preferencial era de 8.25 por ciento en Estados Unidos, 4.00 por ciento en la eurozona y 1.875 por ciento en Japón.<sup>13</sup> Debido a las grandes transacciones, así como a la falta de controles y sus costos relacionados, los depósitos en eurodivisas ofrecen mayores rendimientos que los depósitos nacionales, y los préstamos son más baratos que en los mercados internos.

**Tasa de interés interbancaria de Londres** De manera tradicional, los préstamos se otorgan a determinado porcentaje por arriba de la **Tasa de interés interbancaria de Londres (LIBOR, London Inter-Bank Offered Rate)**, que es la tasa de depósito que se aplica a los préstamos interbancarios en Londres. Las tasas LIBOR cotizadas el 28 de agosto de 2007 para los eurodólares fueron: 5.50750 por ciento a un mes; 5.51000 por ciento a tres meses; 5.42750 por ciento a seis meses; 5.21250 por ciento a un año. La tasa LIBOR a tres meses para los euros fue de 4.723, que es inferior a la tasa LIBOR para los eurodólares. Esto es lógico, porque la tasa preferencial del dólar es más alta que la tasa preferencial del euro. Sin embargo, es muy difícil comparar tasas preferenciales con la tasa LIBOR porque las prácticas de préstamos varían mucho de un país a otro.

**PRÉSTAMOS SUBPRIME** Algunas instituciones financieras prestan dinero a tasas por encima de la tasa preferencial, los cuales se conocen como *préstamos subprime* porque los prestatarios están por debajo de la calidad preferencial. Estos préstamos se otorgan y luego, en ocasiones, se venden como valores por los prestamistas a los inversionistas.<sup>14</sup> Como los préstamos a tasa variable se otorgan a tasas por debajo de la tasa preferencial, pueden surgir problemas para los deudores y para los inversionistas en estos préstamos *subprime* conforme aumentan las tasas de interés variable, como se observó en 2007, cuando el mercado de vivienda se desplomó en Estados Unidos.<sup>15</sup> Los deudores han pasado muchos apuros para efectuar los pagos de sus hipotecas y el valor de las inversiones en hipotecas *subprime* disminuye a medida que los deudores incurren en incumplimiento.<sup>16</sup> Esta falla en la deuda puede afectar, a su vez, el mercado de papel comercial, un tipo de préstamo a corto plazo, en el mundo.<sup>17</sup>

La cantidad por arriba de la tasa LIBOR a que se establecerá la tasa de interés que se cobra a un prestatario depende de la solvencia del cliente, y debe ser suficientemente grande para cubrir los gastos y crear reservas contra posibles pérdidas. La mayoría de los préstamos tienen tasas variables y el periodo para fijarlas es por lo general de seis meses, aunque puede ser de uno o tres meses.

## BONOS INTERNACIONALES

Muchos países tienen mercados de bonos activos disponibles para los inversionistas nacionales y extranjeros. Por ejemplo, Nissan recaudó dinero por medio de bonos emitidos en Japón, Estados Unidos y Europa. Los bonos emitidos en yenes ascendieron a 617,000 millones de yenes y vencieron (debieron pagarse) en 2007 a tasas de interés de 0.6 a 3.6 por ciento. Los bonos emitidos en euros fueron por 17,000 millones de yenes y vencieron en 2006 a tasas de interés de entre 2.5 y 5.0 por ciento. Aunque el mercado nacional de bonos domina todas las emisiones de bonos, siendo el mercado estadounidense el que ofrece las mejores oportunidades, el mercado de bonos internacionales todavía ocupa un nicho importante del financiamiento.

Una de las razones por las que los mercados de bonos (y acciones) estadounidenses influyen tanto es porque las empresas de Europa continental y Japón aún dependen de manera desproporcionada de los bancos para obtener financiamiento (en promedio, los bancos constituyen alrededor de 75 por ciento del financiamiento corporativo). Dicha cifra varía en los diversos países de Europa, desde 70 por ciento en Alemania y Francia hasta 80 por ciento en España, aunque es mucho menor en Gran Bretaña.<sup>18</sup> Sin embargo, esta situación puede cambiar porque los bancos de todo el mundo están limitando sus flujos salientes de préstamos como resultado de los colapsos de los mercados, como los de Asia en 1997, Argentina en 2002 y la crisis de las hipotecas subprime en 2007.

Los mercados emergentes de bonos han crecido más rápidamente que los mercados desarrollados, aunque apenas representan 5.6 por ciento del mercado total de bonos globales. Los inversionistas se centran generalmente en comprar moneda extranjera en los mercados emergentes, pero el mercado de bonos es cuatro veces más grande que el mercado de divisas (por ejemplo, 1 billón 645 mil millones de dólares frente a 432,000 millones de dólares). Los mercados emergentes de bonos se están convirtiendo poco a poco en una fuente alternativa de financiamiento para los gobiernos, corporaciones e inversionistas globales de ingresos fijos.<sup>19</sup>

### Tipos de bonos internacionales

**Bonos extranjeros** Los **bonos extranjeros** se venden fuera del país del prestatario, pero están denominados en la moneda del país de emisión. Por ejemplo, una empresa francesa que lanza una emisión de bonos en francos suizos en Suiza estaría vendiendo un bono extranjero. Comúnmente, los bonos extranjeros integran alrededor de 18 por ciento del mercado de bonos internacionales. También tienen nombres creativos, como bono Yanqui (emitido en Estados Unidos), bono Samurai (emitido en Japón), bono Bulldog (emitido en Inglaterra) y bono Panda (emitido en China).

**Eurobonos** Generalmente, un **eurobono** se suscribe (se coloca en el mercado para el prestatario) por un consorcio de bancos de diferentes países y se vende en una moneda distinta de la moneda del país donde se emitió. Los bonos emitidos por una empresa estadounidense en dólares en Londres, Luxemburgo y Suiza es un eurobono. Los eurobonos integran alrededor de 75 por ciento del mercado internacional de bonos.

**Bonos globales** El **bono global**, introducido por el Banco Mundial en 1989, es una combinación de un bono nacional y un eurobono, es decir, se debe registrar en cada mercado nacional de acuerdo con los requisitos de registro de ese mercado. También se emite simultáneamente en varios mercados, por lo general en los de Asia, Europa y América del Norte. Los bonos globales son un segmento pequeño, pero creciente, del mercado internacional de bonos.

**¿Por qué es tan atractivo el mercado internacional de bonos?** El mercado internacional de bonos es un lugar atractivo para solicitar préstamos. Por un lado, permite a la empresa diversificar sus fuentes de financiamiento de los bancos locales y el mercado nacional de bonos, y solicitar préstamos con vencimientos que podrían no estar disponibles en los mercados nacionales. Además, los mercados internacionales de bonos son menos costosos que los mercados de bonos locales. Sin embargo, no todas las empresas están interesadas en los bonos globales o los eurobonos. Antes de la crisis financiera asiática, las empresas asiáticas dependían más de sus bancos nacionales debido a la disponibilidad inmediata de préstamos baratos. Además, las empresas y los bancos tendían a desarrollar una relación más cercana que la que se establece entre las empre-

Un bono extranjero es el que se vende fuera del país del prestatario, pero que está denominado en la moneda del país donde se emitió. Un eurobono, también llamado bono global, es una emisión de bonos vendidos en una moneda distinta de la del país donde se emitieron.

sas occidentales y los bancos.<sup>20</sup> No obstante, la crisis financiera asiática demostró los errores fundamentales de esta estrategia conforme los bancos quebraron y las empresas se vieron obligadas a enfrentar el hecho de que no podían generar suficientes fondos para pagar los préstamos.

Aunque el mercado de eurobonos se centra en Europa, no tiene fronteras nacionales. En contraste con la mayoría de los bonos convencionales, los eurobonos se venden simultáneamente en varios centros financieros a través de consorcios multinacionales de suscripción y se compran por un público inversionista internacional que se extiende mucho más allá de las fronteras de los países de emisión.

Las empresas estadounidenses emitieron eurobonos por primera vez en 1963 como medio para evadir las reglamentaciones fiscales y de divulgación de información de Estados Unidos. Se emiten comúnmente en denominaciones de 5,000 o 10,000 dólares, pagan intereses anuales, se mantienen al portador y se negocian en el mercado extrabursátil (OTC, *over the counter*), con mayor frecuencia en Londres.<sup>21</sup> Cualquier inversionista que posea un bono al portador tiene derecho de recibir los pagos del principal y los intereses. En contraste, para un bono registrado, que es más común en Estados Unidos, se requiere que el inversionista esté registrado como propietario del bono para poder recibir los pagos. Un bono OTC se negocia con un banco de inversión o a través de éste, más que en una bolsa de valores, como la de Londres.

**Caso: Marks & Spencer: Cómo usan las corporaciones los eurobonos** Un ejemplo de una emisión de eurobonos no denominados en dólares estadounidenses se relaciona con Marks & Spencer, la empresa británica de ventas al menudeo. En 2002, Marks & Spencer emitió un eurobono por 368.2 millones de libras británicas a una tasa fija de  $6\frac{3}{8}$  por ciento, cuyo vencimiento se estableció en 2011. Entonces, Marks & Spencer celebró un contrato de intercambio (swap) de tasa de interés con otra empresa en el que se comprometió a intercambiar su obligación a tasa fija por una obligación a tasa variable.<sup>22</sup> Un banco de inversión habría facilitado el intercambio. Marks & Spencer quizá obtuvo una tasa de interés fija sobre el eurobono razonablemente buena porque es una empresa británica y emitía el eurobono en eurolibras. La contraparte (la otra empresa que participó en el contrato de intercambio) podría haber deseado inicialmente una obligación a tasa fija en libras esterlinas, pero no la pudo obtener por cualquier motivo, así que tuvo que conformarse con una obligación a tasa variable.

Conforme las tasas de interés comenzaron a bajar en Gran Bretaña, a Marks & Spencer le convido participar en el intercambio para reducir su pago total de intereses. En un bono a tasa variable, la tasa de interés cambia cada seis meses, así que conforme las tasas de interés disminuyen, el emisor del bono a tasa variable termina pagando menos intereses a los tenedores de los bonos. El tenedor del bono a tasa variable podría haber deseado adquirir un bono a tasa fija para eliminar la incertidumbre de las tasas de interés futuras y asegurar una tasa de interés que le fuera atractiva.

Otro ejemplo del uso del mercado de eurobonos es el de Gazprombank de Rusia. En enero de 2004, Gazprombank colocó una emisión de eurobonos por 300 millones de dólares con vencimiento en 2008. Setenta por ciento de la emisión se destinó a inversionistas europeos, 18 por ciento a estructuras extraterritoriales de inversionistas de Estados Unidos, 5 por ciento a asiáticos y 7 por ciento a otras regiones. Ésta fue una de muchas emisiones de eurobonos que lanzó Gazprombank, algunas denominadas en dólares y otras en euros. JP Morgan Chase colocó las transacciones en Londres.<sup>23</sup>

De vez en cuando, los eurobonos ofrecen opciones monetarias, que permiten al acreedor exigir el pago en una de varias monedas, reduciendo así el riesgo cambiario inherente a los bonos extranjeros denominados en una sola moneda. Sin embargo, es mucho más frecuente que tanto los intereses como el principal de los eurobonos sean pagaderos al acreedor en dólares estadounidenses. También es posible emitir un eurobono en una moneda, por ejemplo, en dólares estadounidenses, y después intercambiar la obligación a otra moneda. (El proceso es similar al intercambio de tasas de interés descrito anteriormente). Por ejemplo, una empresa estadounidense con una subsidiaria en Gran Bretaña generaría grandes cantidades de libras a través de operaciones normales y podría usar las libras para pagar un bono en libras británicas. Si la empresa estadounidense hubiera emitido eurobonos en dólares en Londres, podría celebrar un contrato de intercambio a través de un banco de inversión para intercambiar sus obligaciones futuras en dólares por una obligación en libras británicas y usar los ingresos en libras para liquidar la obligación intercambiada.

## TÍTULOS DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA Y EL MERCADO DE EUROVALORES

Otra fuente de financiamiento son los *títulos de participación accionaria*, en los que un inversionista adquiere una posición de propiedad a cambio de acciones de la empresa y la promesa de obtener ganancias de capital (una revaluación del valor de las acciones) y quizá dividendos.

**Acceso al capital accionario** Una forma en que una empresa puede obtener acceso a capital de manera fácil y barata es a través de una colocación privada con un capitalista de riesgo. En este caso, un capitalista de riesgo acaudalado (o quizá una empresa de capital de riesgo que invierte el dinero de uno o varios individuos adinerados) invierte dinero en una nueva empresa a cambio de acciones.

Otra fuente de demanda de colocaciones privadas es el mercado de reestructuración corporativa de Europa. En años recientes, las fusiones europeas se han llevado a cabo principalmente entre empresas del mismo país, pero ahora las fusiones están cruzando las fronteras nacionales. Las fusiones entre empresas de países diferentes de Europa han aumentado la demanda de efectivo y las colocaciones privadas han contribuido a satisfacer esa demanda.<sup>24</sup>

Además de las colocaciones privadas, las empresas pueden tener acceso al mercado de capital accionario, conocido más comúnmente como *mercado de valores*. Las empresas pueden recaudar nuevo capital registrando sus acciones en una bolsa de valores, ya sea de su país de origen o en una bolsa de valores extranjera. Por ejemplo, China Techfaith Wireless Communication Technology Limited, con sede en Beijing, diseñador y fabricante de teléfonos móviles, ofreció 8.73 millones de acciones en una oferta pública inicial (OPI) en NASDAQ el 5 de mayo de 2005. Los suscriptores de la emisión fueron Merrill Lynch, Lehman Brothers y CIBC World Markets Corporation. Sus acciones se cotizaron en 16.27 dólares y la empresa recaudó 141.8 millones de dólares.

Otro ejemplo de una OPI internacional fue la cotización de Sistema en la Bolsa de Valores de Londres en 2004. Sistema, la empresa de servicios al consumidor del sector privado más grande de Rusia, emitió una oferta de 1,560 millones de dólares estadounidenses en Londres, la OPI rusa más grande de la historia en un mercado público en cualquier parte del mundo. La oferta de Sistema comprendió 1.8 millones de acciones comunes en la forma de 91.6 millones de Recibos de depósito globales (GDR, *Global Depositary Receipt*), donde 50 GDR representaban una acción común. Sistema necesitaba acceso a capital en dólares, que no podía recaudar dentro de Rusia, por lo que el mercado de eurovalores de Londres fue el lugar más lógico para registrar sus acciones. El crecimiento de la globalización ha obligado a las empresas a recurrir a los mercados accionarios como alternativa de los mercados de deuda y bancos como fuentes de fondos.

## EL TAMAÑO DE LOS MERCADOS DE VALORES GLOBALES

El mapa 19.2 identifica los 10 mercados de valores más grandes en países desarrollados y los 10 más grandes en países emergentes en cuanto a la **capitalización de mercado** (el número total de acciones cotizadas multiplicado por el precio de mercado por acción). Observe que los 10 mercados más grandes están en los países desarrollados, entre ellos, los más grandes son los de Nueva York (incluidos tanto la NYSE como NASDAQ), Tokio y Londres. Además, proporcionamos la capitalización de mercado de los 10 mercados emergentes más grandes.

Las cifras representan cada mercado de valores específico, más que todos los mercados del país. Por ejemplo, el Grupo NYSE en su conjunto ocupa el primer lugar, pero no incluye todos los mercados de valores de Estados Unidos. Observe que el mercado de valores más grande de un país emergente sigue siendo aún más pequeño que el décimo mercado de valores más grande de un país desarrollado en el mapa. Por supuesto, hay mercados de valores en otros países desarrollados que son más pequeños que algunos de los mercados de valores de países emergentes, pero el mapa sólo incluye los diez principales en cada categoría.

Estos datos sólo incluyen acciones nacionales y no incluyen las acciones extranjeras que cotizan en una bolsa de valores nacional. Por ejemplo, el 7 de agosto de 2007, había 428 emisores no estadounidenses de 45 países registrados en NYSE Euronext, pero no se incluyeron en los datos del mapa 19.2. Observe también que el mapa contiene datos de NYSE y Euronext por separado, pero como señalamos en el capítulo 9, se han fusionado para formar NYSE Euronext.

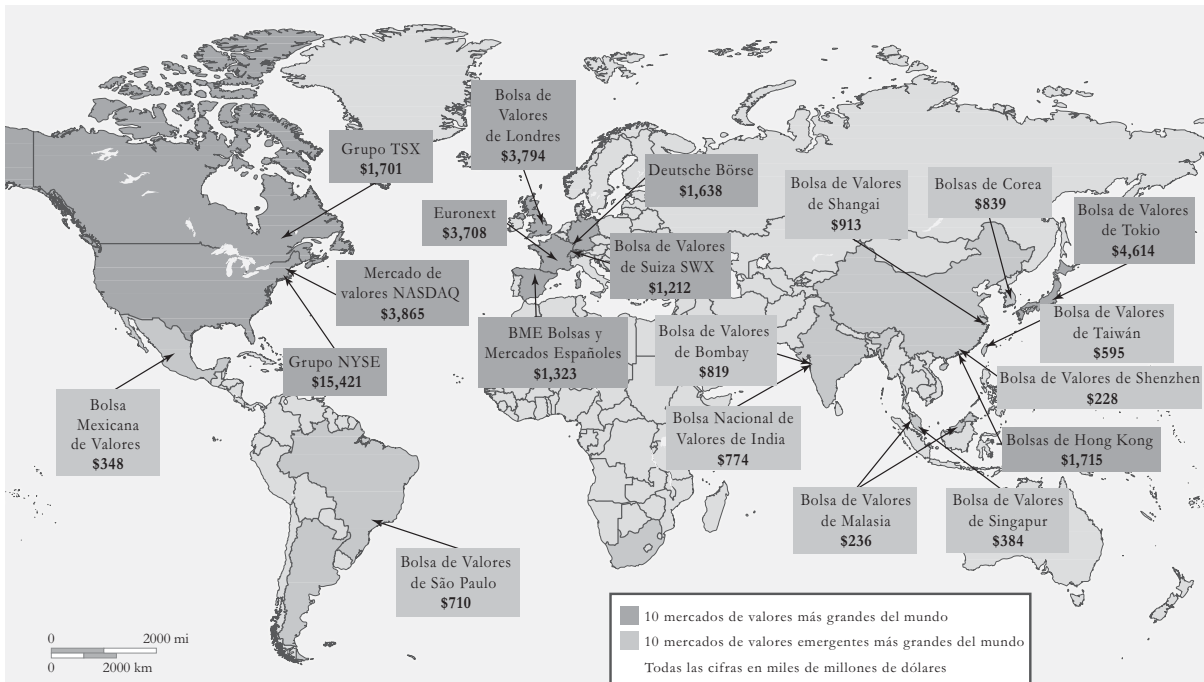
**Mercados de valores emergentes** Ha sido interesante seguir el desarrollo de los mercados de valores emergentes. Durante muchos años, crecieron de manera relativamente rápida. Sin embargo, en 1998, la crisis financiera asiática había golpeado con dureza a los mercados de valores emergentes y cayeron hasta alcanzar sólo 6.9 por ciento del total. Después siguieron las crisis en Rusia y América Latina. Sin embargo, los mercados emergentes están volviendo a crecer. En 2006, la capitalización de mercado de los mercados emergentes era de alrededor de 12 por ciento del total de la capitalización de mercado y seguía aumentando. Un acontecimiento muy importante en el crecimiento de los mercados emergentes ha sido el ascenso del mercado de valores de Shangai, que es ahora el más grande de los mercados emergentes.

Los tres mercados de valores más grandes del mundo son los de Nueva York, Tokio y Londres; los mercados estadounidenses controlan casi la mitad de la capitalización de mercado de las acciones del mundo.



**MAPA 19.2 Mercados globales: capitalización de mercado, 2006**

Los datos reflejan la *capitalización de mercado* (nacional): el número total de acciones registradas multiplicado por el precio de mercado por acción.  
 Fuente: World Federation of Exchanges, "Equity—1.1 Domestic Market Capitalization", www.world-exchanges.org (se ingresó a la página el 28 de agosto de 2007).



**El ascenso del mercado de eurovalores** Otro acontecimiento importante de la última década fue la creación del **mercado de eurovalores**, es decir, el mercado de acciones vendidas fuera de las fronteras del país de origen de la empresa emisora. Antes de 1980, pocas empresas pensaban en ofrecer acciones fuera de las fronteras nacionales del país donde se localizaban sus oficinas generales. Desde entonces, cientos de empresas a nivel mundial han emitido acciones simultáneamente en dos o más países con el propósito de atraer más capital de una gama más amplia de accionistas. Por ejemplo, cuando Daimler y Chrysler se fusionaron y emitieron acciones globales en todo el mundo, lo hicieron en 21 mercados distintos en ocho países: Alemania, Estados Unidos, Austria, Canadá, Francia, Gran Bretaña, Japón y Suiza.

Los eurovalores son acciones que cotizan en las bolsas de valores de otros países distintos del país de origen de la empresa emisora.

**La tendencia a dejar de cotizar en bolsa** Sin embargo, la tendencia a cotizar en más de una bolsa, que fue popular en la década de 1990, está empezando a invertirse. Cada vez más empresas reducen el número de bolsas en las que cotizan sus acciones. Por ejemplo, en marzo de 2005, IBM anunció que retiraría sus acciones de la Bolsa de Valores de Tokio, después de haberlas retirado de las bolsas de Viena, Frankfurt y Zurich. Los inversionistas están descubriendo que el mejor precio de las acciones se encuentra generalmente en el mercado de origen de la empresa en la que están invirtiendo.

Además, las empresas pagan comisiones anuales por cotizar en las bolsas de valores, de modo que si el volumen de transacciones es bajo en cierta bolsa, pueden ahorrar dinero si se registran en otra bolsa que tenga un volumen de transacciones más grande. Otras razones para que las acciones dejen de cotizar en bolsa incluyen rendimientos de mercado débiles (menos inversionistas invierten su dinero en acciones) y más regulación, como la Ley Sarbanes-Oxley en Estados Unidos. DaimlerChrysler aún cotiza en 15 bolsas de valores diferentes en Alemania, Estados Unidos, Francia, Japón y Suiza.

La tendencia a dejar de cotizar en bolsa ha afectado incluso a la NYSE. Luego de sus recientes problemas de gobierno corporativo, la NYSE ha perdido popularidad. Sin embargo, sigue siendo, una de las bolsas de valores más importantes del mundo.<sup>25</sup> El mercado estadounidense es importante para las empresas estadounidenses y extranjeras en busca de capital accionario y es popular para las emisiones de eurovalores, en parte por el tamaño del mercado



La mayoría de las empresas extranjeras que cotizan en las bolsas de valores estadounidenses lo hacen mediante Recibos de depósito estadounidenses, que son documentos financieros que representan una acción o parte de una acción de la empresa extranjera.

ya la velocidad con la que se llevan a cabo las ofertas. Los enormes fondos de pensiones de Estados Unidos pueden comprar grandes bloques de acciones a costos de transacción bajos. Los administradores de los fondos de pensiones consideran que las acciones extranjeras son una buena forma de diversificación de la cartera. La fusión de la NYSE y Euronext ha creado una bolsa de valores todavía más poderosa.

**RECIBO DE DEPÓSITO ESTADOUNIDENSE** La forma más popular de que un eurovalor cotice en las bolsas de valores de Estados Unidos es emitir un **Recibo de depósito estadounidense (ADR, American Depositary Receipt)**. Un ADR es un certificado negociable emitido por un banco estadounidense en Estados Unidos para representar las acciones subyacentes del capital de una corporación extranjera mantenidas en custodia en un banco depositario en el país extranjero. Los ADR se negocian como acciones de capital, representando cada uno cierto número de acciones del capital subyacente. Por ejemplo, Toyota ha registrado ADR en la NYSE desde 1999 a la tasa de dos ADR por acción común de Toyota. Emite por medio de un centro de ADR patrocinado que opera el Bank of New York como ADR.

Estados Unidos no es el único mercado para los eurovalores. También existen los Recibos de depósito globales (*Global Depositary Receipt*) y los Recibos de depósito europeos (*European Depositary Receipt*), como ilustró el ejemplo anterior sobre Sistema, pero el mercado estadounidense domina el mercado de recibos de depósito. Sin embargo, en comparación con la NYSE, un porcentaje mucho mayor de las acciones totales negociadas en la Bolsa de Valores de Londres pertenece a empresas extranjeras aunque el volumen total de transacciones en Estados Unidos es muy grande. La creación de NYSE Euronext ha complicado las comparaciones, porque ahora la fusión reúne seis bolsas de valores de cinco países donde se compran y venden acciones líquidas.

Muchas corporaciones extranjeras tratan de recaudar capital en Estados Unidos, pero no desean cotizar en una bolsa de valores porque no están dispuestas a cumplir con los complicados requisitos de elaboración de informes financieros que exige la SEC. Sin embargo, las que lo hacen obtienen acceso a más de 50 por ciento de la capitalización de mercado del mundo, hecho que constituye una ventaja importante para las que cotizan en bolsa en Estados Unidos. Por lo general, las empresas cotizan primero en las bolsas de valores de sus países de origen y después incursionan en las bolsas de valores internacionales con recibos de depósito. Durante la década de 1990, los fondos generados de los ADR en los países en vías de desarrollo sumaron en promedio alrededor de 7,000 millones de dólares al año. Desde el cambio de siglo, esa cifra ha aumentado a casi 22,000 millones de dólares al año, alcanzando un monto máximo en 2000.<sup>26</sup>

Financiamiento *offshore*: la provisión de servicios financieros por bancos y otros agentes a no residentes.

## REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al hablar de los "Participantes en el mercado de divisas" en el capítulo 9, describimos la función de los *bancos ubicados en los grandes centros financieros* (u *operadores con obligación de presentar informes*) que llevan a cabo transacciones con **divisas**. Aquí señalamos que, como participantes importantes en el *mercado interbancario* (el mercado de intercambios entre bancos operadores), los bancos ubicados en los grandes centros financieros tratan directamente entre sí u operan por medio de corredores de cambio. En otras palabras, se encuentran bien posicionados para proporcionar servicios de **financiamiento offshore**.

## Financiamiento *offshore* y centros financieros *offshore*

Las empresas pueden conseguir fondos de deuda o capital en su mercado nacional o en el extranjero. El **financiamiento offshore** es la provisión de servicios financieros por parte de bancos y otros agentes a no residentes. En su forma más sencilla, esto significa prestar dinero a no residentes.<sup>27</sup> Un buen ejemplo de financiamiento *offshore* legítimo es el uso del mercado de eurodólares. Una empresa estadounidense puede recaudar eurodólares en Londres si trabaja con un banco para emitir bonos o conseguir un préstamo en el que participen varios bancos.

### ¿QUÉ ES UN CENTRO FINANCIERO OFFSHORE?

Los **centros financieros offshore (CFO)** son ciudades o países que proporcionan grandes cantidades de fondos en monedas distintas a la propia y que se usan como sitios para recaudar y acumular efectivo. Por lo general, las transacciones financieras se efectúan en monedas distintas a la moneda del país y, por tanto, son centros del mercado de eurodivisas. Un CFO podría definirse como cualquier centro financiero donde tiene lugar cualquier actividad *offshore*, aunque una definición más práctica de un CFO es un centro donde la mayor parte de la actividad del centro financiero se registra en el extranjero en ambos lados del balance general, las transacciones se inician en alguna otra parte y la mayoría de las instituciones que intervienen están controladas por no residentes.<sup>28</sup> Los CFO pueden referirse a cualquiera de lo siguiente:

- Jurisdicciones que tienen un número relativamente grande de instituciones financieras que se dedican sobre todo a atender clientes no residentes.
- Sistemas financieros con activos y pasivos externos fuera de proporción con la intermediación financiera nacional diseñada para financiar la economía interna.



### Bahamas Financial Centre

Una mujer pasa frente al edificio del Bahamas Financial Centre en Nassau, Bahamas, que se considera el centro financiero *offshore* más grande del mundo. Un número creciente de estadounidenses acaudalados han comenzado a trasladar su dinero a cuentas *offshore* para evadir el pago de impuestos. Como resultado, el próspero distrito financiero de Bahamas contribuye casi lo mismo a la economía del país que la industria turística.

- Más popularmente, centros que ofrecen todos o algunos de los siguientes servicios: tasa tributaria baja o cero (de ahí el término **paraíso fiscal**); regulación financiera moderada o leve; secreto bancario y anonimato.<sup>29</sup>

**Características de los CFO** Por lo general, los mercados de estos centros se regulan de manera diferente (y usualmente de manera más flexible) que los mercados nacionales. Estos centros proporcionan una fuente de financiamiento alternativa y (normalmente) más barata para las EMN, de tal manera que no tengan que depender estrictamente de sus propios mercados nacionales. Los centros financieros *offshore* tienen una o más de las siguientes características:

- Un mercado grande de divisas (eurodivisas) para depósitos y préstamos (por ejemplo, en Londres).
- Un mercado que funciona como un proveedor neto importante de fondos para los mercados financieros del mundo (por ejemplo, en Suiza).
- Un mercado que funciona como intermediario o paso de los fondos de préstamos internacionales (por ejemplo, en las Bahamas y las Islas Caimán).
- Estabilidad económica y política.
- Comunidad financiera eficiente y experimentada.
- Comunicaciones y servicios de apoyo adecuados.
- Ambiente de regulación gubernamental favorable para la industria financiera, en el sentido que protege a los inversionistas sin restringir excesivamente a las instituciones financieras.<sup>30</sup>

**Centros de operación y centros de registro** Estos centros son *centros de operaciones*, con actividades bancarias extensas relacionadas con transacciones financieras a corto plazo, o *centros de registro*, en los que, en realidad, se lleva a cabo poca actividad bancaria, pero donde se registran las transacciones para aprovechar el secreto y las tasas tributarias bajas (o inexistentes). En este último caso, las personas pueden depositar dinero en el extranjero para mantenerlo oculto de las autoridades fiscales de su país de origen, ya sea porque el dinero se ganó o se usará ilegalmente (como en el tráfico de drogas, o para financiar actividades terroristas) o porque la persona o la empresa no desea pagar impuestos. Londres es un ejemplo de un centro de operaciones; las Islas Caimán son un ejemplo de un centro de registro.

Centros financieros *offshore*: ciudades o países que ofrecen grandes cantidades de fondos en monedas distintas a la propia.

Los CFO ofrecen tasa tributaria baja o cero, regulación financiera moderada o leve y secreto bancario y anonimato.

Los centros financieros *offshore* pueden ser centros de operaciones o centros de registro.

Los centros financieros *offshore* más importantes están en las Bahamas, Bahrein, el Caribe, Hong Kong, Irlanda, Londres, Nueva York, Singapur y Suiza, entre otros lugares.

La OCDE está tratando de eliminar las prácticas fiscales nocivas en los países considerados como paraísos fiscales.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Presentamos a la *OECD* al hablar de “Ética y sobornos” (entre otros temas relacionados con el comportamiento de las EMN) en el capítulo 5, donde nos centramos en la Convención sobre el combate a sobornos de funcionarios públicos extranjeros, adoptada por la OCDE en 1999. También mencionamos los Lineamientos para las EMN, que la OCDE publicó anteriormente, en 1976, y que incluyen un código de conducta para las EMN que realizan operaciones internacionales. Aquí observamos que, debido a que el **financiamiento offshore** ha resultado propicio para ciertas transgresiones, como la evasión de impuestos, la OCDE y varias otras organizaciones multilaterales han realizado esfuerzos para fortalecer las prácticas éticas en las transacciones *offshore*.

Aunque existen muchos centros financieros *offshore*, los más importantes son Bahrein (para el Medio Oriente), Bruselas, el Caribe (que sirve principalmente a bancos canadienses y estadounidenses), Dublín, Hong Kong, Londres, Nueva York, Singapur y Suiza. Londres es un centro crucial porque ofrece diversos servicios financieros en transacciones tanto de deuda como de capital, y posee un mercado interno grande; además, sirve al mercado *offshore*. Los centros del Caribe (principalmente las Bahamas, las Islas Caimán y las Antillas Holandesas) son, en esencia, plazas *offshore* de los bancos de Nueva York.

Suiza ha sido una fuente importante de fondos durante décadas, porque ofrece estabilidad, integridad, discreción y costos bajos. Singapur ha sido el centro del mercado de eurodólares en Asia (denominado en ocasiones mercado de dólares asiáticos) desde 1968, gracias a su localización geográfica estratégica, sus fuertes enlaces de telecomunicaciones a nivel mundial y las reglamentaciones gubernamentales que han facilitado el flujo de fondos. Hong Kong es crítico debido a su situación única con respecto a China y al Reino Unido, así como por su proximidad geográfica con el resto de la Cuenca del Pacífico. Bahrein, un país insular situado en el Golfo Pérsico, es el centro financiero de los petrodólares (dólares que provienen de la venta de petróleo) en el Medio Oriente.

**Los CFO como “paraísos fiscales”** Una de las principales preocupaciones que suscitan los CFO es el aspecto de evasión de impuestos en sus actividades. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha trabajado en colaboración estrecha con los principales CFO para asegurar que realicen actividades legales. Aunque no trata de decir a países soberanos cuáles deben ser sus tasas tributarias, la OCDE intenta eliminar prácticas fiscales nocivas en estas cuatro áreas:

1. El régimen grava con impuestos bajos o exenta de impuestos al ingreso pertinente (proveniente de actividades geográficamente móviles de servicios financieros y de otro tipo).
2. El régimen está totalmente separado de la economía interna.
3. El régimen carece de transparencia; por ejemplo, los detalles del régimen o su aplicación no son evidentes o existe insuficiencia de supervisión regulatoria o divulgación de información financiera.
4. No hay intercambio real de información con respecto al régimen.<sup>31</sup>

En 2000, la OCDE identificó 47 regímenes fiscales preferenciales (en países de la OCDE) que eran potencialmente nocivos y empezó a negociar con los países que fomentan estos regímenes fiscales para mejorar sus prácticas. A finales de 2006, 21 de los 47 regímenes fiscales preferenciales habían sido “abolidos”, 13 se habían “reformado” y 13 fueron considerados “no nocivos”.<sup>32</sup> Sin embargo, como demuestra el caso de Parmalat, la vigilancia debe ejercerse desde el nivel corporativo y no sólo en el nivel del CFO.

## Punto Contrapunto

¿Deberían eliminarse los centros financieros *offshore* y las prácticas fiscales hostiles?

**Punto** **Sí**, el problema con los centros financieros *offshore* (CFO) es que operan envueltos en un velo de misterio que permite a las empresas establecer operaciones ahí, que se usan para encubrir comportamiento ilegal y poco ético. En diciembre de 2001, Enron, el gigante estadounidense de los energéticos, se declaró en quiebra; ésta fue una de las quiebras más grandes en la historia corporativa. Uno de los factores que contribuyeron a los problemas de Enron fue la creación de cientos de subsidiarias en paraísos fiscales, incluidas 662 en las Islas Caimán, 119 en las islas de Turks y Caicos, 43 en Mauricio y 8 en Bermudas. Las subsidiarias se usaban para trasladar deudas corporativas, pérdidas, y remuneración de ejecutivos.<sup>33</sup> La afición que sienten las EMN por los CFO sólo sirve para subrayar la verdad absoluta que se expresa en la figura 19.3.

**Contrapunto** **No**, los centros financieros *offshore* son una manera eficiente de que las empresas usen sus recursos financieros con mayor eficacia. Son buenas localizaciones para que las empresas establezcan subsidiarias financieras que puedan recaudar capital para la empresa matriz o sus subsidiarias. Permiten a las subsidiarias financieras aprovechar los costos más bajos de los préstamos y las tasas tributarias favorables.

Este tipo de actividad no es ilegal, porque las empresas siguen sujetas a las reglamentaciones fiscales y las leyes tanto del país de origen como del país anfitrión. Es verdad que algunas transacciones pueden ser ilegales, pero la mayoría no lo son. La clave para detectar actividades verdaderamente ilegales, como los intentos por esconder dinero obtenido de la

Como se señaló en el capítulo 18, Parmalat estableció tres empresas ficticias en el Caribe para capturar efectivo. Supuestamente, las empresas ficticias vendían productos a Parmalat y Parmalat les enviaba facturas falsas y les cobraba costos y comisiones para que las ventas parecieran legítimas. Luego, Parmalat expedía una nota de crédito por la cantidad que supuestamente le debían las subsidiarias y la llevaba a los bancos para recaudar dinero. Hubiera sido lógico esperar que la localización de las subsidiarias despertara sospechas en los bancos, pero Parmalat se salió con la suya en estas actividades.

El financiamiento fuera del balance general también se usó para ocultar las deudas. La empresa transfería más de la mitad de sus pasivos a los libros de las subsidiarias pequeñas establecidas en paraísos fiscales *offshore* como las Islas Caimán. Esto permitió a Parmalat presentar un balance general sano y un estado de resultados rentable a los inversionistas y acreedores, porque escondió grandes cantidades de deuda, declaró menos gastos por intereses (sobreevaluando, por tanto, los ingresos) y sobreestimó los ingresos por los asientos contables falsos. La deuda real de Parmalat ascendía casi al doble de la cantidad que se daba a conocer a los extraños.

Los terroristas y los traficantes de drogas también usan los CFO para lavar dinero. Cuando el gobierno de Estados Unidos fue tras el dinero de Osama bin Laden, investigó los centros financieros *offshore* notorios por el secreto. Cuando un banco en las Bahamas se negó a abrir sus libros a los investigadores del gobierno de Estados Unidos, las autoridades estadounidenses sacaron al banco de los sistemas de transferencias electrónicas mundiales. En menos de dos horas el banco cambió su política.<sup>34</sup> ●

### FIGURA 19.3 El atractivo clásico del relajamiento de la regulación fiscal *offshore*

Fuente: John Morris, [www.businesscartoons.co.uk](http://www.businesscartoons.co.uk)



venta de drogas o cometer fraudes corporativos, como el caso de Parmalat del capítulo 18, es mejorar la transparencia y la información financiera.

¿Por qué los países no habrían de tener la oportunidad de atraer negocios, ofreciendo un paraíso fiscal a las EMN? Muchos de estos países no tienen otros medios visibles de generar recursos. Son demasiado pequeños para establecer operaciones manufactureras, no tienen una base de población suficientemente grande para ofrecer mano de obra barata y tampoco tienen recursos naturales que puedan vender. Entonces, ¿qué pueden hacer? Las empresas y particulares necesitan lugares para depositar sus riquezas en bancos o recaudar capital; por ello, los centros financieros *offshore* han decidido aplicar la teoría de proporción de los factores, que se analiza en el capítulo 6, y desarrollar la infraestructura bancaria y financiera necesaria para atraer riqueza. Siempre que se establezcan leyes bancarias, fiscales y de privacidad que atraigan dinero, debe permitírseles que lo hagan.

Los centros financieros *offshore* no dependen de los impuestos para financiar gastos gubernamentales enormes, porque no tienen un presupuesto militar oneroso ni costos de asistencia social considerables. ¿Qué tiene de malo que no cobren grandes cantidades de impuestos? Algunos países están molestos porque los centros financieros *offshore* ofrecen un entorno libre de impuestos para los ingresos generados en el extranjero, pero eso es asunto de cada país. Nadie debe obligarlos a cobrar impuestos más altos sólo porque los países que sí los cobran están en desventaja para atraer transacciones bancarias y financieras. Si los países quieren cobrar muchos impuestos sobre las transacciones financieras que lo hagan, pero que no traten de obligar a los centros financieros *offshore* a seguirles el juego. ●

## Presupuesto de capital en un contexto global

La siguiente dimensión internacional de la función financiera es la decisión sobre el presupuesto de capital, mediante la cual la EMN determina los proyectos y países que recibirán los fondos de sus inversiones de capital. La empresa matriz debe comparar el valor presente neto o la tasa interna de rendimiento de un posible proyecto extranjero con el de otros proyectos en el mundo para determinar el mejor para invertir sus recursos. La técnica empleada para comparar diferentes proyectos se llama *presupuesto de capital*.

Presupuesto de capital: el proceso por medio del cual las EMN determinan qué proyectos y países recibirán fondos de inversión de capital.

## MÉTODOS PARA PRESUPUESTAR CAPITAL

Técnicas para presupuestar capital:

- Periodo de recuperación.
- Valor presente neto de un proyecto.
- Tasa de rendimiento interna.

**Periodo de recuperación** Un método para presupuestar el capital consiste en determinar el **periodo de recuperación** de un proyecto, es decir, el número de años requerido para recuperar la inversión inicial realizada. Comúnmente, esto se hace de la siguiente manera: se estima el flujo libre de efectivo anual, después de impuestos, de la inversión, se determina el valor presente del flujo de efectivo futuro cada año y después se determina cuántos años se necesitarán para recuperar la inversión inicial.

**Valor presente neto** Un segundo método consiste en determinar el **valor presente neto (VPN)** de un proyecto, que se define como sigue:

$$VPN = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+k)^t} - IO$$

Donde  $FCF_t$  = flujo libre de efectivo anual en el periodo  $t$ .

$k$  = la tasa de descuento correspondiente; esto es, la tasa de rendimiento requerida o el costo de capital.

$IO$  = el desembolso inicial de efectivo.

$n$  = la vida esperada del proyecto.

La tasa de rendimiento requerida es la tasa que la empresa debe obtener del proyecto para justificar el costo de reunir la inversión inicial o por lo menos mantener el valor de sus acciones comunes. Si el VPN es positivo, el proyecto también se considera positivo. Si el VPN es negativo, la empresa no debe participar en el proyecto.

**Tasa interna de rendimiento** El tercer método es calcular la tasa interna de rendimiento (TIR) del proyecto y compararla con la tasa de rendimiento requerida. La TIR es la tasa que iguala el valor presente de los flujos de efectivo futuros con el valor presente de la inversión inicial. Si la TIR es mayor que la tasa requerida, la inversión se considera positiva. Sin embargo, la empresa necesita comparar después la TIR con la de proyectos competitivos en otros países.

Cada uno de estos métodos tiene varias cosas en común. En primer lugar, la empresa necesita determinar los flujos libres de efectivo, lo cual implica estimar los flujos de efectivo e incluir en la ecuación las diferentes tasas tributarias de cada país. En segundo lugar, tanto en el caso del VPN como en el de la TIR, la empresa debe determinar cuál es la tasa de rendimiento requerida.

## COMPLICACIONES EN LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO DE CAPITAL

Varios aspectos del presupuesto de capital son exclusivos de la evaluación de un proyecto en el extranjero:

- Deben distinguirse los flujos de efectivo de la empresa matriz de los flujos de efectivo del proyecto. Los *flujos de efectivo de la empresa matriz* se refieren a los flujos de efectivo generados por el proyecto que se transfieren a la empresa matriz en la moneda de ésta. Los *flujos de efectivo del proyecto* se refieren a los flujos de efectivo en moneda local generados por la venta de bienes y servicios. ¿La decisión debe basarse en los flujos de efectivo de la empresa matriz, los flujos de efectivo del proyecto, o en ambos?
- Las remesas de fondos a la empresa matriz, como dividendos, intereses sobre préstamos y pago de cuentas por pagar y por cobrar entre dependencias de la misma empresa, se ven afectadas por los diferentes sistemas de tributación, las restricciones legales y políticas para el movimiento de los fondos, las normas locales de negocios y las diferencias en cómo funcionan los mercados financieros y las instituciones. Además, los sistemas tributarios afectan los flujos libres de efectivo del proyecto, independientemente de la cuestión de las remesas.
- Las distintas tasas de inflación deben preverse tanto por la empresa matriz como por la subsidiaria, debido a que son una causa importante de los cambios en la posición competitiva y los flujos de efectivo a través del tiempo.
- La empresa matriz debe tomar en consideración la posibilidad de variaciones imprevistas del tipo de cambio, tanto por sus efectos directos en el valor de los flujos de efectivo como por sus efectos indirectos en la posición competitiva de la subsidiaria.
- La empresa matriz debe evaluar el riesgo político en el mercado que desea captar, porque los acontecimientos políticos pueden reducir drásticamente el valor o la disponibilidad de los flujos de efectivo esperados.

Las EMN necesitan determinar los flujos libres de efectivo con base en las estimaciones del flujo de efectivo y las tasas tributarias en diferentes países, así como en la correspondiente tasa de rendimiento requerida, ajustada por el riesgo.

## REVISIÓN DE CONCEPTOS

En la sección sobre "Pronóstico de las variaciones en el tipo de cambio" del capítulo 10, señalamos la importancia para las EMN de formular ideas generales del momento, la magnitud y la dirección de las variaciones del tipo de cambio. También describimos dos métodos que las empresas pueden seguir para pronosticar los tipos de cambio: **pronóstico fundamental** (que basa las decisiones externas o internas en diversas variables económicas) y **pronóstico técnico** (que depende de que los especialistas analicen las tendencias en los propios **tipos de cambio**).



- El valor terminal (el valor del proyecto al final del periodo del presupuesto) es difícil de calcular debido a que los posibles compradores del país de origen, el país anfitrión, o terceros países, o del sector privado o público, pueden tener perspectivas muy divergentes sobre el valor del proyecto. El valor terminal es crucial para determinar los flujos de efectivo totales del proyecto. El desembolso total de efectivo para el proyecto se compensa en parte por el valor terminal: la cantidad de efectivo que la empresa matriz puede obtener de la subsidiaria o el proyecto si lo vende después de un tiempo.<sup>35</sup>

Debido a todas las fuerzas que aquí se mencionan, es muy difícil estimar los flujos de efectivo futuros, tanto para la subsidiaria como para la empresa matriz. Hay dos formas de hacer frente a las variaciones de los flujos efectivos futuros. Una consiste en determinar varios escenarios y luego determinar el periodo de recuperación, el valor presente neto o la tasa interna de rendimiento del proyecto. La otra es ajustar la tasa crítica de rentabilidad, que es la tasa de rendimiento mínimo requerido que el proyecto debe producir para recibir el capital. El ajuste se realiza generalmente aumentando la tasa crítica de rentabilidad por arriba de su nivel mínimo.

Una vez que el presupuesto está completo, la EMN debe examinar el rendimiento en moneda local y el rendimiento para la empresa matriz en dólares provenientes de los flujos de efectivo de la empresa matriz. El examen del rendimiento en moneda local dará a la gerencia la oportunidad de comparar el proyecto con otras alternativas de inversión en el país. Sin embargo, los flujos de efectivo de la empresa matriz son importantes porque de estos flujos de efectivo se pagan los dividendos a los accionistas. Si una EMN no puede generar rendimiento suficiente para la empresa matriz en la moneda de ésta, a la larga se rezagará en su capacidad de pagar a los accionistas y liquidar la deuda corporativa. Por último, la decisión debe tomarse en el contexto estratégico de la inversión, no sólo en el contexto financiero.

Determinar diferentes escenarios de flujo de efectivo o ajustar la tasa crítica de rentabilidad (la tasa de rendimiento mínimo requerido en un proyecto).

## Fuentes internas de fondos

Aunque el término *fondos* comúnmente significa “efectivo”, en los negocios se usa en un sentido mucho más amplio y por lo general se refiere al capital de trabajo, es decir, a la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante. Desde una perspectiva general, los fondos provienen de las operaciones normales de una empresa (vender mercancías o servicios), así como las actividades financieras, como conseguir préstamos o emitir bonos o acciones. Los fondos se usan para comprar activos fijos, pagar a los empleados, comprar materiales y suministros, e invertir en valores negociables o inversiones a largo plazo.

Los fondos son capital de trabajo, o activo circulante menos pasivo circulante.

**Flujos de efectivo y la EMN** Los flujos de efectivo en una EMN son considerablemente más complejos que en una empresa que opera en un entorno estrictamente nacional. Una EMN que desea expandir sus operaciones o necesita capital adicional puede recurrir no sólo a los mercados nacionales e internacionales de deuda y capital, sino también a fuentes dentro de su organización. Para una EMN, la complejidad de las fuentes internas se magnifica debido al número de sus subsidiarias y a los diversos entornos en los que opera.

La figura 19.4 muestra una empresa matriz que tiene dos subsidiarias extranjeras. La matriz y las dos subsidiarias pueden incrementar sus fondos por medio de operaciones normales. Estos fondos se pueden usar en toda la empresa, quizá por medio de préstamos. La empresa matriz puede prestar fondos directamente a una subsidiaria o garantizar un préstamo externo a otra. El capital accionario de la empresa matriz es otra fuente de fondos para la subsidiaria.

Las fuentes internas de fondos son:

- Préstamos.
- Inversiones a través de capital accionario.
- Cuentas por cobrar y por pagar entre empresas.
- Dividendos.

Los fondos también pueden pasar de la subsidiaria a la empresa matriz. La subsidiaria podría declarar un dividendo para la empresa matriz como un rendimiento sobre capital, o podría prestarle efectivo directamente. Si la subsidiaria declarara un dividendo para la empresa matriz, ésta podría regresar los fondos en forma de préstamo a la subsidiaria. El dividendo no sería deducible de impuestos para la subsidiaria, sino que sería incluido como ingreso de la empresa matriz y ésta tendría que pagar impuestos sobre el dividendo. Si la subsidiaria prestara dinero a la empresa matriz, el interés pagado por ésta sería deducible de impuestos para la empresa matriz y se consideraría ingreso gravable para la subsidiaria.

Las mercancías, personal (en el caso de las EMN que prestan servicios) y los flujos financieros pueden ir y venir entre subsidiarias, lo que da origen a cuentas por cobrar y por



### FIGURA 19.4 Cómo maneja los fondos una EMN (I): fondos internos

Los *fondos* consisten en capital de trabajo que proviene de las operaciones normales de la empresa y pueden usarse para comprar activos y materiales, pagar a los empleados y realizar inversiones. Si la empresa es una EMN, los fondos pueden provenir de las operaciones de la empresa matriz, de las subsidiarias, o de ambas, y pueden ser usados por la matriz para apoyar sus propias operaciones o las de las subsidiarias.



pagar. Las empresas pueden desplazar dinero entre entidades relacionadas al pagar rápidamente, o acumular fondos al diferir los pagos. También pueden ajustar el monto del pago aumentando o disminuyendo arbitrariamente el precio de las transacciones entre empresas en comparación con el precio de mercado, esto es, una estrategia de precios de transferencia.

## ADMINISTRACIÓN GLOBAL DEL EFECTIVO

La administración eficaz del efectivo es un asunto primordial para el CFO, el cual debe responder las tres preguntas siguientes para garantizar la administración eficaz del efectivo:

1. ¿Cuáles son las necesidades de efectivo del sistema local y corporativo?
2. ¿Cómo se puede retirar el efectivo de las subsidiarias y centralizarlo?
3. Una vez que el efectivo se ha centralizado, ¿qué se debe hacer con él?

El gerente de caja, que trabaja bajo las órdenes del tesorero (como se ilustra en la figura 19.2 en la página 733), debe cobrar y pagar efectivo en el ciclo operativo normal de la empresa y después debe negociar con instituciones financieras, como los bancos comerciales y de inversión, al generar e invertir efectivo. Antes de que el gerente de caja remita cualquier monto de efectivo al centro de control de la EMN (ya sea a nivel regional o de las oficinas centrales), debe evaluar primero las necesidades locales de efectivo por medio de presupuestos y pronósticos de efectivo. Como el pronóstico de efectivo proyecta los excedentes de efectivo que estarán disponibles, el gerente de caja sabrá cuánto efectivo puede invertir para obtener utilidades a corto plazo.

Una vez que se satisfacen las necesidades de efectivo locales, el gerente de caja debe decidir si permitirá al gerente local invertir los excedentes de efectivo o le pedirá que los remita a un fondo de efectivo central. Si el efectivo se centraliza, el gerente debe encontrar el modo de hacer la transferencia. Un dividendo en efectivo es la forma más fácil de distribuir el efectivo, aunque pueden interferir las restricciones gubernamentales. Por ejemplo, los controles de divisas pueden impedir a la empresa enviar un dividendo tan grande como desearía. El efectivo también se puede remitir a través de regalías, honorarios administrativos y pago del principal y los intereses de préstamos.

**Efecto neto multilateral** Una estrategia importante de administración del efectivo es producir un **efecto neto** en los flujos de efectivos internacionales. Por ejemplo, una EMN que tiene operaciones en cuatro países europeos podría tener varias transferencias entre subsidiarias y la empresa matriz a causa de préstamos, venta de bienes, contratos de licencias, etcétera. Por ejemplo, en la ilustración de la figura 19.5, no hay menos de siete transferencias diferentes entre cuatro subsidiarias. Entre sus servicios especiales, Global Positioning Services, la empresa de cambio de divisas reseñada en el caso introductorio, ayuda a sus clientes a determinar sus flujos de efectivo en moneda extranjera y les brinda asistencia para formular estrategias para recibir flujos de efectivo netos mediante la reducción de las transacciones en moneda extranjera.

Los presupuestos y pronósticos de efectivo son esenciales para evaluar las necesidades de efectivo de una empresa.

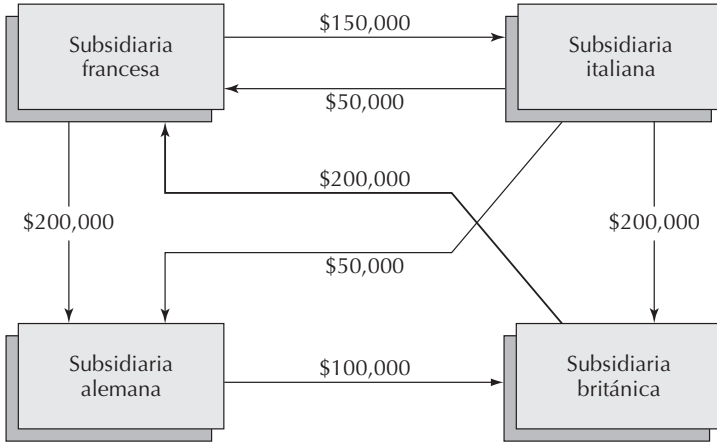
Los dividendos son una buena fuente de transferencias entre empresas, pero los gobiernos restringen a menudo su libre movimiento.

Efecto neto multilateral: el proceso de coordinar las entradas y salidas de efectivo entre las subsidiarias para que sólo se transfiera efectivo neto, lo cual reduce los costos de transacción.



**FIGURA 19.5** Cómo maneja los fondos una EMN (II): flujos de efectivo multilaterales

En el transcurso de las operaciones de las diferentes subsidiarias de la EMN, es posible que deban transferir efectivo entre ellas por diversos motivos (por ejemplo, en la forma de préstamos, o como el producto de la venta de bienes). Por supuesto, el efectivo puede fluir en cualquier dirección, y si la EMN no mantiene algún tipo de centro de administración del efectivo, cada subsidiaria deberá liquidar sus cuentas (cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etcétera) de manera independiente.



La tabla 19.2 identifica el total de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y la posición neta de cada subsidiaria. En lugar de dejar que cada subsidiaria liquide sus cuentas de manera independiente con las subsidiarias de otros países, muchas EMN establecen centros de administración del efectivo en una ciudad (como Bruselas) para coordinar los flujos de efectivo entre las subsidiarias de diversos países.

La figura 19.6 ilustra cómo cada subsidiaria en una posición por pagar neta transfiere fondos a la cuenta de compensación central. El gerente de la cuenta de compensación transfiere los fondos a las cuentas de las subsidiarias con la posición por cobrar neta. En este ejemplo, sólo es necesario realizar cuatro transferencias. El gerente de la cuenta de compensación recibe la información de las transacciones y calcula la posición neta de cada subsidiaria por lo menos una vez al mes. Luego, el gerente orquesta el proceso de liquidación. La transferencia tiene lugar en la moneda del pagador y la conversión de las divisas tiene lugar centralmente. Para que la reducción de las transferencias a una cantidad neta funcione, la empresa necesita combinar sus necesidades de efectivo con un software capaz de llevar el control de los fondos y transferirlos, además de relaciones bancarias que permitan que el dinero se mueva entre entidades corporativas.

La reducción de transferencias de fondos a una cantidad neta requiere software avanzado y buenas relaciones bancarias en varios países.

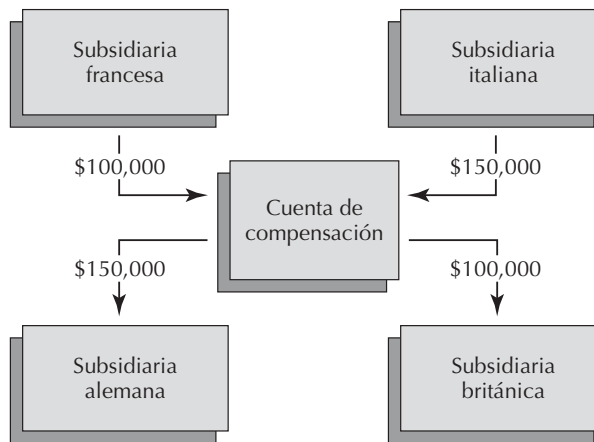
**TABLA 19.2** Cómo maneja los fondos una EMN (III): posiciones netas

Suponga que estos datos son de la misma EMN que se presentó en la figura 19.5. Como la empresa no tiene un centro de administración del efectivo, es preciso determinar las **posiciones netas** (la diferencia entre el total de cuentas por cobrar y el total de cuentas por pagar) de cada subsidiaria en lo individual.

Subsidiaria	Total de cuentas por cobrar	Total de cuentas por pagar	Posición neta
Francesa	250,000	350,000	(100,000)
Alemana	250,000	100,000	150,000
Italiana	150,000	300,000	(150,000)
Británica	300,000	200,000	100,000

### FIGURA 19.6 Cómo maneja los fondos una EMN (IV): efecto neto multilateral

Insatisfecha con el proceso representado en la figura 19.5, la EMN en cuestión ha establecido ahora un centro de administración del efectivo: una *cuenta de compensación* a la que cada subsidiaria transfiere su efectivo neto. Naturalmente, la EMN puede, a su vez, distribuir el total para apoyar las operaciones de las subsidiarias.



### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Más adelante en este capítulo, analizaremos las *estrategias de cobertura cambiaria*, las estrategias con las que las empresas se protegen contra las pérdidas a las que pueden exponerse en las transacciones en moneda extranjera. Algunas de estas estrategias hacen uso de los tipos de *instrumentos cambiarios* que explicamos en el capítulo 9, como los **contratos forward** (comprometerse a intercambiar divisas en una fecha futura), las **opciones** (pactar el derecho de intercambiar divisas en una fecha posterior) y los **futuros** (comprometerse a intercambiar divisas a un precio específico en una fecha concreta).

Tres tipos de riesgos cambiarios: de traducción, de transacción y económico u operativo.

El riesgo de traducción surge porque el valor en dólares del activo o pasivo expuesto cambia conforme fluctúa el tipo de cambio.

El riesgo de transacción se presenta porque el valor de la cuenta por cobrar o por pagar cambia conforme fluctúa el tipo de cambio.

## Administración del riesgo del tipo de cambio

Como se ilustró anteriormente, la estrategia de administración global del efectivo se centra en el flujo monetario para objetivos de operación específicos. Otro objetivo importante de la estrategia financiera de una EMN es proteger contra los riesgos cambiarios de invertir en el extranjero. Las estrategias que adopta una EMN para lograr este objetivo pueden implicar el movimiento interno de fondos, así como el uso de uno o más de los instrumentos cambiarios descritos en el capítulo 9, como las opciones y los contratos *forward*.

### TIPOS DE EXPOSICIÓN

Si todos los tipos de cambio fueran fijos con respecto unos de otros, no habría riesgo cambiario. Sin embargo, no es así y los valores de las divisas cambian con frecuencia. En vez de presentar cambios poco frecuentes en un solo sentido, las monedas fluctúan a menudo tanto a la alza como a la baja. Una fluctuación del tipo de cambio puede exponer a una empresa a tres riesgos: *el riesgo de traducción, el riesgo de transacción y el riesgo económico u operativo*.

**Riesgo de traducción** Los estados financieros en moneda extranjera se traducen a la divisa de referencia de la empresa matriz (es decir, dólares estadounidenses para empresas estadounidenses), de tal manera que se puedan combinar con los estados financieros de otras empresas del grupo corporativo para formar los estados financieros consolidados. La exposición al **riesgo de traducción** se presenta porque las cuentas expuestas (las que se traducen al tipo de cambio del balance general o al tipo de cambio corriente) ganan o pierden valor en dólares cuando fluctúa el tipo de cambio.

Considere el ejemplo de riesgo de traducción que se presenta en la tabla 19.3 (parte A) de una empresa estadounidense que tiene una subsidiaria en México. En este ejemplo, la subsidiaria mexicana tiene 900,000 pesos en el banco. La pregunta es la siguiente: ¿cuál es el valor del efectivo *después* de que el tipo de cambio varía? La subsidiaria sigue teniendo pesos en la cuenta bancaria; es sólo que el equivalente en dólares de los pesos ha caído, provocando una pérdida. La ganancia o pérdida no representa un efecto real en el flujo de efectivo porque los pesos sólo se traducen, no se convierten en dólares. Además, las utilidades declaradas pueden aumentar o disminuir frente al dólar a causa del efecto de traducción, y esto puede afectar las utilidades por acción y los precios de las acciones.

**Riesgo de transacción** Denominar una transacción en una moneda extranjera da origen a un **riesgo de transacción** porque la empresa tiene cuentas por cobrar o por pagar en moneda extranjera que deben liquidarse a la larga. Considere el ejemplo del riesgo de transacción de un exportador estadounidense que entrega mercancía a un importador británico en la tabla 19.3 (parte B). Si el exportador recibiera el pago en dólares, no habría impacto inmediato en el exportador si fluctuara el tipo de cambio de dólar por libra. Sin embargo, si el pago se recibiera en libras, el exportador podría incurrir en una ganancia o pérdida en el tipo de cambio. En este caso, como la libra pierde valor, el exportador recibiría menos dólares por la venta

**TABLA 19.3 Los efectos de la exposición al riesgo cambiario****Parte A: Exposición al riesgo de traducción**

Una subsidiaria mexicana registra efectivo en bancos por 900,000 pesos en el momento en que un dólar estadounidense cuesta 9.5 pesos; por tanto, la empresa matriz estadounidense traduce la cantidad neta en pesos a 94,737 dólares (\$). Sin embargo, cuando el tipo de cambio varía y se necesitan 10 pesos para comprar un dólar estadounidense, el total de 900,000 pesos debe retraducirse de 94,737 dólares a 90,000 dólares.

Cuenta bancaria de la empresa estadounidense en México	900,000 pesos
Tipo de cambio inicial	9.5 pesos/\$
Valor inicial de la cuenta bancaria	\$94,737
<b>Cálculo:</b> $900,000/9.5 = \$94,737$	
Tipo de cambio posterior	10 pesos/\$
Valor posterior de la cuenta bancaria	\$90,000
<b>Cálculo:</b> $900,000/10 = \$90,000$	

**Parte B: Exposición al riesgo de transacción**

Si una empresa estadounidense denomina sus ventas en dólares, no tiene exposición al riesgo de transacción. Si denomina las ventas en libras británicas, el valor en dólares de las cuentas por cobrar aumenta o disminuye dependiendo de las variaciones del tipo de cambio como se ilustra a continuación:

Precio total de la mercancía en los libros del exportador	\$500,000
Tipo de cambio inicial	1.9000 \$/£
Valor inicial subyacente de la venta	£263,158
<b>Cálculo:</b> $\$500,000/1.9000 = £263,158$	
Cantidad recibida por el exportador	£263,158
Tipo de cambio posterior	1.8800 \$/£
Valor posterior del pago de la cuenta cobrada	\$494,737
<b>Cálculo:</b> $£263,158 \times 1.8800 = \$494,737$	
Pérdida para el exportador	\$5,263
<b>Cálculo:</b> $\$500,000 - \$494,737 = \$5,263$	

**Parte C: Exposición al riesgo económico (u operativo)**

La transacción es la misma que en la parte B, pero esta vez el importador británico debe pagar al exportador estadounidense en dólares. El primer cálculo muestra cuántas libras británicas debe tener el importador para convertirlas a dólares y pagarle al exportador. A esta cantidad se suma después un 10% de margen por la venta en el Reino Unido. El siguiente cálculo supone que la libra se debilita a 1.8800 dólares por libra, lo que significa que el importador debe tener más libras para convertirlas a dólares y pagarle al exportador. A esta cantidad mayor se le suma entonces un margen del 10% y el resultado muestra cuánto más debe cobrar el importador en el mercado y cuál sería el margen de utilidad del importador al precio más alto. Sin embargo, la exposición al riesgo económico es que el importador tal vez no pueda vender los productos al precio más alto, por lo que hay dos opciones: una es que el importador venda el producto al mismo precio que antes y acepte un margen de utilidad menor (£23,517) o que el exportador cobre sólo \$494,737, lo que permitiría al importador pagar la misma cantidad en libras británicas que antes de la variación del tipo de cambio, mantener así el precio igual en el Reino Unido y ganar el mismo margen de utilidad que antes. La diferencia entre los últimos dos cálculos es que el importador sufre una baja en las utilidades en el primer caso y el exportador sufre una baja en las utilidades en el segundo caso.

Precio total de la mercancía en los libros del exportador	\$500,000
Tipo de cambio inicial	1.9000 \$/£
Valor inicial subyacente de la venta	£263,158
<b>Cálculo:</b> $\$500,000/1.9000 = £263,158$	
Cantidad cobrada por el importador después de sumar el margen de 10%	£289,474
Tipo de cambio posterior	1.8800 \$/£
Valor posterior subyacente de la venta	£265,957
<b>Cálculo:</b> $\$500,000/1.8800 = £265,957$	
Cantidad cobrada por el importador después de sumar el margen de 10%	£292,553
Diferencia en el precio de venta antes y después de la variación del tipo de cambio	£3,079
Utilidad para el importador si éste cobra el precio más alto	£26,596
<b>Cálculo:</b> $£292,553 - £265,957 = £26,596$	
Utilidad para el importador si éste absorbe el aumento en los costos	£23,517
<b>Cálculo:</b> $£289,474 - £265,957 = £23,517$	
Precio cobrado por el exportador para que el costo se mantenga constante para el importador	\$494,737
<b>Cálculo:</b> $£263,158 \times 1.8800 = \$494,737$	

**REVISIÓN DE CONCEPTOS**

En el capítulo 10 explicamos por qué es importante para las EMN prever las variaciones de los tipos de cambio y tomar decisiones sobre las actividades empresariales que pueden ser sensibles a esos cambios; por ejemplo, las decisiones sobre el abastecimiento de materias primas y componentes, o la localización de instalaciones de manufactura y ensamblaje. Retomamos el tema en el capítulo 12, donde mencionamos las fluctuaciones del tipo de cambio entre los factores que pueden afectar los salarios en un país determinado y, por tanto, cualquier ventaja en las diferencias en costo de la mano de obra que la empresa puede esperar adquirir si localiza las operaciones en ese país.

La exposición al riesgo económico u operativo se debe a los efectos de las fluctuaciones del tipo de cambio sobre:

- Los flujos de efectivo futuros.
- El abastecimiento de partes y componentes.
- La localización de las inversiones.
- La posición competitiva de la empresa en diferentes mercados.

Para proteger los activos del riesgo de tipo de cambio, la gerencia necesita:

- Definir y medir el riesgo.
- Establecer un sistema de informes.
- Adoptar una política general para la administración del riesgo.
- Formular estrategias de protección.

Los tres tipos de exposición al riesgo deben supervisarse y medirse por separado.



Las variaciones del tipo de cambio se pronostican usando expertos de la empresa o externos.

después de la fluctuación en el tipo de cambio. Esto representaría una pérdida real en el flujo de efectivo para el exportador.

**Riesgo económico (u operativo)** La exposición al **riesgo económico**, conocido también como **riesgo operativo**, es el potencial de cambio en los flujos de efectivo esperados. La exposición al riesgo económico surge del establecimiento de los precios de los productos, el abastecimiento y costo de los insumos y la localización de las inversiones. Las estrategias de precios producen un impacto tanto inmediato como de largo plazo en los flujos de efectivo. Considere el ejemplo de exposición al riesgo económico del exportador estadounidense y importador británico de la tabla 19.3 (parte C). La primera sección de la parte C muestra lo que ocurre si el importador tiene que pagar 500,000 dólares al exportador por la mercancía. Debido a que la libra pierde valor, el importador tiene que convertir más libras a dólares para pagar al exportador. Ahora bien, el *importador* puede vender el producto al precio original y no obtener la misma utilidad de antes, o puede aumentar el precio y esperar que los consumidores estén dispuestos a pagar el precio más alto. Sin embargo, el *exportador*, también tiene dos opciones. Puede seguir vendiendo la mercancía al mismo precio, o puede reducir el precio. Si opta por reducir el precio, incurrirá en un margen de utilidad menor. Si continúa vendiendo al mismo precio, el importador tendrá que pagar más por la mercancía. Entonces, el importador tendrá que decidir qué hacer.

Otro aspecto de la exposición al riesgo económico se relaciona con cómo tomar decisiones de inversión. Después de tres años de fortalecimiento del euro frente al dólar, BMW se encontró en una posición muy difícil en 2005, porque generaba costos en euros (la mayoría de las fábricas estaban en Europa), mientras que recibía ingresos en dólares estadounidenses. Por consiguiente, estaba generando ingresos en una moneda débil y costos en una moneda fuerte, lo que afectaba seriamente las utilidades. Una de las consideraciones económicas fue expandir las operaciones de fabricación en Estados Unidos para equilibrar los ingresos y gastos en la misma moneda.<sup>36</sup>

## ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Para proteger los activos adecuadamente contra la exposición a los riesgos de traducción, transacción y económico que producen las fluctuaciones del tipo de cambio, la gerencia debe hacer lo siguiente:

- Definir y medir el riesgo.
- Organizar e implantar un sistema de informes que supervise la exposición y las fluctuaciones del tipo de cambio.
- Adoptar una política que asigne la responsabilidad de reducir (o protegerse de) el riesgo.
- Formular estrategias de protección contra el riesgo.

**Definir y medir el riesgo** La mayoría de las EMN se enfrentarán a los tres tipos de riesgo: de traducción, de transacción y económico. Para formular una estrategia de protección viable, una EMN debe pronosticar el grado de riesgo en cada moneda importante con la que opere. Como los tipos de riesgo difieren, la exposición real por moneda debe vigilarse de manera independiente. Por ejemplo, el riesgo de traducción de los reales brasileños debe controlarse por separado del riesgo de transacción, porque esta exposición generará un flujo de efectivo real, en tanto que el riesgo de traducción no. Por tanto, la empresa elabora un informe sobre el riesgo de traducción y otro sobre la exposición al riesgo de transacción. La empresa puede adoptar diversas estrategias de cobertura para los diferentes tipos de riesgo. Recuerde que en el caso introductorio se mencionó que GPS desarrolló un software patentado, llamado FXpert, que no sólo realiza auditorías especializadas de los flujos de efectivo en moneda extranjera de los clientes, sino que propone estrategias de cobertura eficaces para mejorarlos. Las soluciones pueden incluir estrategias de cobertura cambiaria muy conocidas, como contratos *forward*, opciones y futuros, pero GPS ha diseñado FXpert para adaptar las estrategias a las necesidades específicas de los clientes.

Un aspecto clave de la medición del riesgo es el pronóstico de los tipos de cambio. La empresa debe calcular y usar límites dentro de los cuales espera que una moneda varíe durante el periodo pronosticado; para ello, debe desarrollar capacidades internas para vigilar los tipos de cambio o recurrir a economistas, que también tratan de llegar a un consenso sobre las fluctuaciones del tipo de cambio con los bancos con los que tienen tratos. Su interés es pronosticar la dirección, magnitud y momento de una fluctuación del tipo de cambio.

**Creación de un sistema de informes** Una vez que la empresa ha decidido cómo definir y medir el riesgo y calcular los tipos de cambio futuros, debe crear un sistema de informes que la ayude a protegerse contra el riesgo. Para lograr este objetivo, una participación considerable de las operaciones extranjeras debe combinarse con un control central eficaz. La participación extranjera es importante para garantizar que la información empleada por la empresa sea eficaz. Como veremos en el caso que cierra el capítulo, por ejemplo, Dell Computer ha desarrollado un sistema que permite a la gerencia financiera de las oficinas centrales formular estrategias de cobertura conjuntamente con la gerencia local de la planta de producción en Brasil.

Como los tipos de cambio fluctúan con frecuencia, la empresa debe obtener información de los que están al tanto de la economía del país extranjero. El control central de la exposición protege los recursos de manera más eficiente que dejar que cada subsidiaria y sucursal administre sus propios riesgos. Cada unidad organizacional debe ser capaz de definir su propia exposición, pero la empresa también tiene una exposición general al riesgo. El establecimiento de políticas de protección en cada entidad por separado quizá no tome en cuenta el hecho de que las exposiciones de varias entidades (es decir, sucursales, subsidiarias, filiales, etcétera) podrían compensarse entre sí.

La gerencia de una EMN debe diseñar un sistema uniforme de informes para todas sus subsidiarias. El informe debe identificar las cuentas expuestas que la empresa desea supervisar, el grado de la exposición por moneda de cada cuenta y los diferentes periodos en consideración. El riesgo debe separarse en sus componentes de traducción, transacción y económico, identificando el riesgo de transacción en las entradas y salidas de efectivo a través del tiempo.

Una vez que cada unidad básica ha identificado su exposición, la información debe enviarse al siguiente nivel organizacional para su consolidación preliminar. La consolidación preliminar permite a la región o división determinar el riesgo por cuenta y por moneda en cada periodo. Los informes resultantes deben ser rutinarios, periódicos y estandarizados para asegurar la comparabilidad y oportunidad en la formulación de estrategias. El informe final debe ser a nivel corporativo, para que la alta dirección pueda entender el grado de riesgo cambiario. Se pueden adoptar estrategias específicas de protección en cualquier nivel, pero cada nivel de gerencia debe conocer el grado de riesgo y el posible impacto en la empresa.

**Formulación de estrategias de protección** Una vez que una empresa ha identificado su nivel de exposición al riesgo y ha determinado qué exposición es crítica, puede proteger su posición adoptando estrategias operativas o financieras, cada una con implicaciones de costos, beneficios y operativas. La posición más segura es una que alcance un equilibrio en el que los activos expuestos sean iguales a los pasivos expuestos.

**Estrategias de protección operativa** El uso de deuda para equilibrar la exposición es una estrategia interesante. Muchas empresas “se endeudan localmente”, especialmente en países con monedas débiles, porque eso les ayuda a evitar el riesgo cambiario que conllevan los préstamos en moneda extranjera y también compensa su posición expuesta en activos y utilidades.

Las empresas de Argentina que solicitaron préstamos en dólares se encontraron en serios problemas cuando el peso se devaluó frente al dólar, porque no pudieron generar suficientes ingresos en moneda local para pagar la deuda creciente. Si hubieran solicitado préstamos en moneda local, no habrían tenido ese problema. Un problema de esta estrategia es que, como las tasas de interés en los países con monedas débiles tienden a ser altas, debe haber un equilibrio entre el costo del endeudamiento y la pérdida potencial debida a las fluctuaciones cambiarias.

La protección contra pérdidas ocasionadas por el riesgo de transacción se vuelve compleja. Al tratar con clientes extranjeros, siempre es más seguro para la empresa denominar la transacción en su propia moneda porque así no tendrá ninguna exposición al riesgo del tipo de cambio. El riesgo se traslada al cliente extranjero que debe conseguir la moneda de la empresa. O la empresa podría denominar las compras en una moneda más débil y las ventas en una moneda más fuerte. Si tuviera que realizar compras en una moneda fuerte y ventas en una moneda débil, podría recurrir a medidas contractuales como los contratos *forward* o las opciones, o podría tratar de equilibrar sus flujos de entrada y de salida de efectivo por medio de estrategias inteligentes de venta y compras.



El sistema de informes debe usar tanto el control central como información proveniente de las operaciones extranjeras.

Las estrategias de protección (o cobertura) pueden ser operativas o financieras.

Las estrategias operativas incluyen:

- Usar deuda local para equilibrar los activos locales.
- Aprovechar la ventaja de adelantar o retrasar los pagos entre entidades de la empresa.



Una estrategia de adelanto significa cobrar o pagar pronto.  
Una estrategia de retraso significa cobrar o pagar tarde.

**ADELANTOS Y RETRASOS** Otra estrategia operativa (de adelantos y retrasos) protege los flujos de efectivo entre entidades relacionadas, como una empresa matriz y sus subsidiarias. Una **estrategia de adelanto** significa cobrar cuentas en moneda extranjera antes de que se venzan cuando se espera que la moneda extranjera se debilite, o pagar cuentas en moneda extranjera antes de su vencimiento cuando se espera que la moneda extranjera se fortalezca. Con una **estrategia de retraso**, la empresa retrasa el cobro de sus cuentas en moneda extranjera si se espera que esa moneda se fortalezca, o retrasa el pago de sus cuentas cuando se espera que la moneda se debilite. En otras palabras, una empresa generalmente se adelanta o se retrasa ante la posibilidad de una moneda fuerte, o se adelanta y retrasa a una moneda débil.

En ocasiones, una estrategia operativa significa desplazar activos al extranjero para aprovechar los cambios en las divisas. Por ejemplo, cuando el yen se fortaleció frente al dólar estadounidense, Toyota cambió una mayor parte de su manufactura a Estados Unidos para aprovechar al dólar más barato, posibilidad que BMW está estudiando, como se mencionó anteriormente. Cuando el yen se fortaleció, era difícil exportar de Japón a Estados Unidos, por lo que las empresas podían atender la demanda estadounidense con la producción de Estados Unidos, Canadá y México.

**Uso de instrumentos derivados para protegerse del riesgo cambiario** Además de las estrategias operativas antes mencionadas, la empresa puede protegerse del riesgo por medio de contratos financieros, como los contratos forward y las opciones, conocidos también como *instrumentos derivados*. La protección más común es un contrato forward.

Por ejemplo, suponga que un exportador estadounidense vende bienes a un fabricante británico en el ejemplo del contrato *forward* de la tabla 19.4. En el momento de la venta, la transacción se registra en los libros del exportador en 1.9 millones de dólares y la cuenta por cobrar correspondiente se establece por la misma cantidad. Sin embargo, el exportador está preocupado por el riesgo de tipo de cambio. El exportador puede celebrar un contrato *forward*, que garantizará que las cuentas por cobrar se conviertan a dólares al tipo de cambio de 1.8500 dólares por libra, sin importar cuál sea el tipo de cambio futuro real.

Esto produce una cantidad inferior a la que la empresa habría recibido sin el contrato *forward* y si el tipo de cambio no hubiera cambiado. Sin embargo, por lo menos cuenta con la garantía del tipo de cambio *forward*. Por supuesto, el tipo de cambio spot futuro podría ser de 1.8700 dólares por libra (más favorable que el tipo de cambio *forward*), o de 1.8000 dólares por libra (menos favorable que el tipo de cambio *forward*), que producirían pagos de 1,870,000 y 1,800,000 dólares, respectivamente. El contrato *forward* cede posibles ganancias futuras, pero también limita las pérdidas futuras.

Una opción de divisas es más flexible que un contrato *forward*, porque otorga al comprador el derecho, pero no la obligación, de comprar o vender cierta cantidad de moneda extranjera a un tipo de cambio establecido dentro de un periodo específico. Considere el caso del exportador estadounidense que vende mercancía a un fabricante británico, presentado en el ejemplo de cambio de divisas de la tabla 19.4. Como se explicó en el capítulo 9, el exportador puede celebrar un contrato de opción con el emisor de ésta y pagar una prima por el precio de ejercicio, es decir, el precio al que el exportador podrá ejercer la opción.

Cuando el exportador recibe el millón de libras esterlinas del fabricante, debe decidir si ejercerá la opción que compró. Si el tipo de cambio está por arriba de 1.9000 dólares, no ejercerá la opción. Lo único que perdió fue el costo de 25,000 dólares de la opción, que es como un seguro. Sin embargo, si el tipo de cambio está por debajo de 1.9000 dólares (por decir, 1.8500 dólares), el exportador ejercerá la opción y cambiará las libras al tipo de cambio de 1.9000 dólares. La cantidad que recibirá será de 1.9 millones de dólares menos el costo de la opción de 25,000 dólares.

Coca-Cola es un buen ejemplo de cómo las empresas usan las estrategias de cobertura operativas y financieras. En virtud de que alrededor de 72 por ciento de los “ingresos netos de operación” de Coca-Cola de 2006 provino del exterior de Estados Unidos, los cambios de divisas pueden producir un impacto importante en las utilidades registradas. Coca-Cola administra el riesgo cambiario de manera consolidada, lo que le permite reunir ciertas exposiciones de diferentes operaciones alrededor del mundo y también aprovechar las compensaciones naturales; por ejemplo, casos en los que las cuentas por cobrar en libras británicas compensan las cuentas por pagar en libras británicas. Coca-Cola “también usa instrumentos financieros derivados para reducir aún más su exposición neta a las fluctuaciones de las divisas”.<sup>37</sup> Coca-Cola celebra contratos de tipo de cambio a plazos y compra opciones de divisas en varias monedas, sobre todo en euros y yenes japoneses, “para cubrir... los flujos de efectivo pronosticados”. Además, Coca-Cola usa contratos *forward* para proteger sus “inversiones netas en operaciones internacionales”.<sup>38</sup>

Los contratos *forward* pueden establecer un tipo de cambio fijo para las transacciones futuras. Las opciones de divisas pueden garantizar el acceso a monedas extranjeras a un tipo de cambio fijo durante un periodo específico.

TABLA 19.4 Efectos de las estrategias de cobertura

<b>Parte A: Contrato Forward</b>	
Después de vender mercancía a un importador británico con valor de un millón de libras esterlinas al tipo de cambio de 1.9000 dólares (\$) / libra (£), un exportador estadounidense registra una cuenta por cobrar de 1,900,000 dólares. Sin embargo, debido a que al exportador le preocupa la posibilidad de una baja en el valor de la libra británica, ha celebrado un <i>contrato forward</i> que estipula que <i>independientemente de cualquier fluctuación de la libra británica</i> , la cuenta por cobrar se pagará a un tipo de cambio de 1.8500 \$/£.	
Precio inicial de venta (libras) con fecha de pago a 90 días	£1,000,000
Tipo de cambio spot	1.9000 \$/£
Precio inicial de venta (dólares) con fecha de pago a 90 días	\$1,900,000
<b>Cálculo:</b> £1,000,000 × 1.9000 = \$1,900,000	
Tipo de cambio <i>forward</i>	1.8500 \$/£
Cantidad garantizada por recibir si se usa el contrato <i>forward</i>	\$1,850,000
<b>Cálculo:</b> £1,000,000 × 1.8500 = \$1,850,000	
Posible tipo de cambio mayor que el tipo de cambio <i>forward</i>	1.8700 \$/£
Cantidad por recibir con el tipo de cambio mayor que el tipo <i>forward</i>	\$1,870,000
<b>Cálculo:</b> £1,000,000 × 1.8700 = \$1,870,000	
Posible tipo de cambio menor que el tipo de cambio <i>forward</i>	1.8000 \$/£
Cantidad por recibir con el tipo de cambio menor que el tipo <i>forward</i>	\$1,800,000
<b>Cálculo:</b> £1,000,000 × 1.8000 = \$1,800,000	
<b>Parte B: Opción de divisas</b>	
El caso y las empresas son las mismas que en la parte A, pero ahora el exportador ha adquirido, por un precio de 25,000 dólares, una <i>opción de divisas</i> que permite vender el millón de libras que recibirá en pago a un tipo de <i>cambio específico</i> (1.9000 \$/£) dentro de un periodo específico. Si el valor de la libra británica baja a un tipo de cambio de 1.8500 \$/£, el exportador ejercerá la opción a 1.9000 \$/£, y recibirá así la cantidad de \$1,875,000 dólares (\$1,900,000 – \$25,000). El cálculo final muestra la cantidad que recibiría el exportador si el tipo de cambio <i>aumentará</i> a 1.9500 \$/£ en cuyo caso el exportador no ejercería la opción con el tipo de cambio más bajo de 1.9000 \$/£.	
Precio inicial de venta (libras)	£1,000,000
Tipo de cambio de la opción	1.9000 \$/£
Precio inicial de venta (dólares)	\$1,900,000
<b>Cálculo:</b> £1,000,000 × 1.9000 = \$1,900,000	
Costo de la opción	\$25,000
Posible tipo de cambio futuro (en el dinero)	1.8500 \$/£
Posible cantidad por recibir si no se ejerce la opción	\$1,850,000
<b>Cálculo:</b> £1,000,000 × 1.8500 = \$1,850,000	
Cantidad por recibir si se ejerce la opción	\$1,875,000
<b>Cálculo:</b> \$1,900,000 – \$25,000 = \$1,875,000	
Posible tipo de cambio futuro (fuera del dinero)	1.9500 \$/£
Posible cantidad por recibir si no se ejerce la opción	\$1,950,000
<b>Cálculo:</b> £1,000,000 × 1.9500 = \$1,950,000	
Ingreso neto	\$1,925,000
<b>Cálculo:</b> \$1,950,000 – \$25,000 = \$1,925,000	

## Régimen tributario del ingreso proveniente de fuentes extranjeras

La planeación de impuestos es una responsabilidad crucial del CFO, porque los impuestos pueden afectar seriamente la rentabilidad y el flujo de efectivo. Esto es especialmente cierto en los negocios internacionales. Por más intrincados que puedan parecer los regímenes tributarios nacionales, son sencillos en comparación con la complejidad de los regímenes tributarios internacionales. Los especialistas fiscales internacionales deben estar familiarizados tanto con la política fiscal del país de origen con respecto a las operaciones extranjeras, como con las leyes tributarias de cada país donde opera la empresa internacional.

El régimen tributario ejerce un fuerte impacto en varias decisiones:

- Localización de las operaciones.
- Selección de la forma de operación, como exportación o importación, contrato de licencia, inversión extranjera.

La planeación de impuestos influye en la rentabilidad y el flujo de efectivo.

- Forma legal de la nueva empresa, como sucursal o subsidiaria.
- Posibles instalaciones en países considerados como paraísos fiscales para recaudar capital y administrar el efectivo.
- Método de financiamiento, como abastecimiento interno o externo y deuda o acciones.
- Decisiones para el presupuesto de capital.
- Método para establecer precios de transferencia.

## PRÁCTICAS FISCALES INTERNACIONALES

Los problemas con las prácticas fiscales de diferentes países surgen por:

- La falta de familiaridad con las leyes.
- Aplicación laxa de las leyes.

Con el impuesto al valor agregado, cada empresa paga un porcentaje del valor agregado a un producto en cada etapa del proceso comercial.

**Diferencias en las prácticas fiscales** Con frecuencia, las diferencias en las prácticas fiscales alrededor del mundo ocasionan problemas a las EMN. La falta de familiaridad con las leyes y costumbres puede crear confusión. En algunos países, las leyes tributarias se aplican de manera laxa: En otros, los impuestos se pueden negociar entre el recaudador y el contribuyente, si es que se pagan.

**Diferencias en los tipos de impuestos** Los países difieren en términos de los tipos de impuestos que tienen (impuesto sobre la renta o sobre el consumo), las tasas tributarias que se aplican al ingreso, la determinación del ingreso gravable y el tratamiento que se da al ingreso proveniente de fuentes extranjeras. Aunque en esta sección nos centramos en el impuesto sobre la renta de las empresas, los impuestos al consumo son otra fuente importante de ingresos para los gobiernos. El impuesto al valor agregado es un ejemplo de impuesto al consumo que se usa en Europa. Se trata de un porcentaje que grava los productos en el punto de venta en cada etapa de la cadena de valor, y se incluye en el precio final del producto, más que sumarse al precio, como ocurre con el impuesto a las ventas en Estados Unidos. Hay muchos otros tipos de impuestos al consumo, y la gran cantidad de impuestos en algunos países, como Brasil, son muy confusos tanto para los inversionistas locales como extranjeros.

**Diferencias en los PCGA** Las variaciones entre países en cuanto a los PCGA pueden producir diferencias en la determinación del ingreso gravable. En países donde las leyes fiscales permiten a las empresas depreciar activos más rápido de lo que permiten las normas de contabilidad, pero donde las empresas deben usar las mismas normas para efectos de impuestos y contabilidad en libros, los gastos más altos de depreciación dan por resultado ingresos menores y, en consecuencia, impuestos más bajos. El reconocimiento de ingresos también es un aspecto importante. En algunos países se gravan las utilidades obtenidas de los ingresos de las EMN a nivel mundial, mientras que en otros sólo se reconocen las utilidades de los ingresos generados en el entorno nacional.

Las tasas tributarias que pagan las empresas varían de un país a otro.

**Diferencias en las tasas tributarias** Las tasas del impuesto sobre la renta de las empresas también varían de un país a otro. La tabla 19.5 identifica las tasas del impuesto sobre la renta de las empresas que rigen en los países miembros de la OCDE. Observe que las tasas tributarias del gobierno central varían entre un mínimo de 8.5 por ciento en Suiza hasta un máximo de 35 por ciento en España y Estados Unidos. Sin embargo, la carga total del impuesto sobre la renta de las empresas incluye impuestos de gobiernos subcentrales (como los impuestos provinciales o estatales y locales), así como el impuesto del gobierno central.

**Dos métodos para gravar los ingresos de las empresas** Los ingresos de las empresas se gravan por medio de uno de dos métodos en la mayoría de los países: el *método de entidad independiente*, conocido también como *método clásico*, o el *método de sistema integrado*.

En el método de entidad independiente, los gobiernos gravan cada entidad sujeta a impuestos cuando ésta obtiene ingresos.

Un sistema integrado trata de evitar el doble gravamen sobre el ingreso de las empresas por medio de tasas tributarias divididas o créditos fiscales.

**Método de entidad independiente** En el método de entidad independiente, que se usa en Estados Unidos, cada unidad separada (empresa o particular) se grava cuando obtiene un ingreso. Por ejemplo, se grava a una sociedad con base en sus utilidades y a los accionistas cuando se realiza la distribución de utilidades (dividendos). El resultado es un gravamen doble.

**Método de sistema integrado** Muchos otros países desarrollados usan un sistema integrado para eliminar el doble gravamen. Por ejemplo, Australia y Nueva Zelanda otorgan un crédito de dividendos a los accionistas para protegerlos del doble gravamen. Eso significa que cuando los accionistas declaran los dividendos en su ingreso gravable, también obtienen un crédito por los impuestos pagados sobre ese ingreso por la empresa que emitió el dividendo. Eso evita que los accionistas paguen impuestos sobre el dividendo porque la empresa ya pagó el impuesto correspondiente.

En Alemania se usaba un sistema de tasa dividida por el cual se aplicaban dos tasas tributarias a los ingresos de las empresas: una correspondía a las utilidades retenidas y la otra a las utilidades distribuidas. Sin embargo, sustituyeron el sistema de tasa dividida con una tasa

TABLA 19.5 Tasas del impuesto sobre la renta de las empresas<sup>1</sup>

País	Tasa del impuesto sobre la renta de las empresas, del gobierno central <sup>2</sup>	Tasa ajustada del impuesto sobre la renta de las empresas, del gobierno central <sup>3</sup>	Tasa del impuesto sobre la renta de las empresas, de gobiernos subcentrales <sup>4</sup>	Tasa combinada del impuesto sobre la renta de las empresas <sup>5</sup>	Tasas focalizadas del impuesto sobre la renta de las empresas <sup>6</sup>
Australia <sup>a</sup>	30.0	30.0		30.0	Y
Austria	25.0	25.0		25.0	N
Bélgica <sup>b</sup>	33.88 (33.0)	33.99		33.99	Y
Canadá	22.1 (21.0)	22.1	14.0	36.1	Y
República Checa	24.0	24.0		24.0	Y
Dinamarca	28.0	28.0		28.0	N
Finlandia	26.0	26.0		26.0	N
Francia <sup>c</sup>	34.43	34.43		34.4	Y
Alemania <sup>d</sup>	26.375 (25.0)	21.0	17.01	38.9	N
Grecia	29.0	29.0		29.0	n.a.
Hungría <sup>d</sup>	18.0	16.0		16.0	Y
Islandia	18.0	18.0		18.0	N
Irlanda	12.5	12.5		12.5	Y
Italia <sup>e</sup>	33.0	33.0		33.0	N
Japón	30.0	27.98	11.56	39.54	Y
Corea	25.0	25.0	2.5	27.5	Y
Luxemburgo	22.88 (22.0)	22.88	7.5	30.4	Y
México	29.0	29.0		29.0	Y
Países Bajos	29.6	29.6		29.6	Y
Nueva Zelanda <sup>a</sup>	33.0	33.0		33.0	N
Noruega	28.0	28.0		28.0	Y
Polonia <sup>g</sup>	19.0	19.0		19.0	n.a.
Portugal <sup>g</sup>	25.0	25.0	2.5	27.5	Y
República Eslovaca	19.0	19.0		18.0	N
España	35.0	35.0		35.0	Y
Suecia	28.0	28.0		28.0	N
Suiza <sup>g</sup>	8.5	6.69	14.64	21.3	N
Turquía	30.0	30.0		30.0	N
Reino Unido <sup>a</sup>	30.0	30.0		30.0	Y
Estados Unidos <sup>i</sup>	35.0	32.7	6.6	39.3	Y

## Clave de abreviaturas:

n.d.: datos no disponibles

## Notas explicativas:

<sup>1</sup> Esta tabla muestra las tasas "básicas" (no focalizadas) del impuesto sobre la renta de las empresas, del gobierno central, los gobiernos subcentrales y las tasas combinadas (estatutarias). Cuando aplica una estructura de tasas progresivas (a diferencia de una tasa fija), se muestra la tasa marginal más alta.

<sup>2</sup> Esta columna muestra la tasa básica estatutaria del impuesto sobre la renta de las empresas, del gobierno central (fija o marginal más alta), medida sin deducción (en su caso) del impuesto subcentral. Donde aplica una sobretasa, se muestra entre paréntesis ( ) la tasa estatutaria del impuesto sobre la renta de las empresas sin la sobretasa.

<sup>3</sup> Esta columna muestra la tasa básica estatutaria del impuesto sobre la renta de las empresas, del gobierno central (incluida la sobretasa [si la hay]), ajustada (en los casos que proceda) para mostrar la tasa neta donde el gobierno central permite una deducción con respecto al impuesto sobre la renta subcentral.

<sup>4</sup> Esta columna muestra la tasa básica estatutaria del impuesto sobre la renta de las empresas, de gobiernos subcentrales (combina las tasas estatales, regionales y locales), e incluye la sobretasa subcentral (si la hay).

<sup>5</sup> Esta columna muestra la tasa básica combinada central y subcentral (estatutaria) del impuesto sobre la renta de las empresas, que se obtiene de la tasa ajustada del gobierno central más la tasa subcentral.

<sup>6</sup> Esta columna indica si existen tasas focalizadas (no básicas) del impuesto sobre la renta de las empresas (por ejemplo, enfocadas por medio de una tasa especial estatutaria del impuesto sobre la renta aplicada a ingresos que reúnen ciertos requisitos, o por medio de una deducción especial determinada como un porcentaje de los ingresos que reúnen ciertos requisitos).

## Notas específicas de cada país:

<sup>a</sup> Para Australia, Nueva Zelanda y el Reino Unido, cuyo ejercicio fiscal no es igual al año civil, las tasas mostradas son las que entran en vigor el 1 de julio, 1 de abril y 5 de abril respectivamente.

<sup>b</sup> Estas son las tasas aplicables a los ingresos obtenidos en 2000, que se pagaron en 2001. Las tasas incluyen sobretasas, pero no incluyen el impuesto local a la actividad productiva (*Taxe professionnelle*) o el impuesto de solidaridad basado en los ingresos brutos totales (*Contribution de Solidarité*). Se incluye más información sobre las sobretasas como comentario.

<sup>c</sup> Las tasas incluyen el impuesto indirecto regional (*Gewerbesteuer*) y la sobretasa.

(Continúa)

TABLA 19.5 Tasas del impuesto sobre la renta de las empresas (continuación)

<sup>d</sup> Las tasas no incluyen el impuesto local a la actividad productiva basado en los ingresos brutos totales.

<sup>e</sup> Estas tasas no incluyen el impuesto regional a la actividad productiva (*Imposta Regionale Sulie Attività Produttive: IRAP*).

<sup>f</sup> Fuente de la información: encuesta de KPMG del impuesto sobre la renta de las empresas.

<sup>g</sup> La Administración Suiza de Impuestos Federales calcula las tasas ajustadas del impuesto central y subcentral (véase “Quels taux effectifs et nominaux d'imposition des sociétés en Suisse pour le calcul des coins fiscaux. Le procédé de la déduction fiscale en Suisse”).

<sup>h</sup> La tasa subcentral es un promedio ponderado de las tasas marginales estatales del impuesto sobre la renta de las empresas.

Fuente: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, *OECD Tax Data Base* (2007) [www.oecd.org](http://www.oecd.org) (se ingresó a la página el 30 de agosto de 2007).

general más baja del impuesto sobre la renta de las empresas. Además, los particulares sólo pagan impuestos sobre el 50 por ciento de los dividendos que reciben.<sup>39</sup>

El régimen tributario de los ingresos de origen extranjero depende del país donde está domiciliada la empresa matriz. En la mayoría de los países desarrollados, es común gravar los ingresos que obtienen las empresas a nivel mundial y otorgarles un crédito por los impuestos pagados en el exterior. Sin embargo, esto no sucede así en todas partes. Por ejemplo, las empresas de Hong Kong sólo pagan impuestos por los ingresos obtenidos en Hong Kong, y la tasa tributaria es de sólo 17.5 por ciento. Como veremos más adelante, las empresas estadounidenses pagan impuestos sobre los ingresos de origen extranjero si los dividendos se envían a Estados Unidos. No obstante, las empresas de Hong Kong no tienen que pagar impuestos sobre ingresos de origen extranjero, incluso si éstos se remiten a Hong Kong.<sup>40</sup> Ésta es una característica de los países considerados como “paraísos fiscales”.

## TRIBUTACIÓN DE SUCURSALES Y SUBSIDIARIAS

Para ilustrar las complejidades de los regímenes tributarios del ingreso de origen extranjero, examinaremos cómo se gravan las utilidades de una *sucursal extranjera* y una *subsidiaria extranjera* de las empresas con sede en Estados Unidos.

**La sucursal extranjera** Una sucursal extranjera es una extensión de la empresa matriz, más que una empresa constituida en un país extranjero. Todos los ingresos que genere la sucursal se gravan inmediatamente a la empresa matriz, ya sea que la sucursal envíe o no efectivo a la empresa matriz como una distribución de utilidades. Sin embargo, si la sucursal sufre una pérdida, la empresa matriz puede deducir esa pérdida de su ingreso gravable, reduciendo su obligación tributaria general.

**La subsidiaria extranjera** Aunque una sucursal es una extensión legal de una empresa matriz, una sociedad extranjera es una entidad legal independiente establecida en un país (constituida) de acuerdo con las leyes de sociedades mercantiles del mismo. Cuando una EMN compra una sociedad extranjera o establece una nueva empresa en un país extranjero, esa empresa se conoce como *subsidiaria* de la matriz. El ingreso que gana la subsidiaria se reinvierte en la subsidiaria o se envía como un dividendo a la empresa matriz.

El ingreso de la subsidiaria es gravable para la empresa matriz o se difiere fiscalmente, es decir, no se grava hasta que se envía como dividendo a la empresa matriz. La situación fiscal que se aplica depende de si la subsidiaria extranjera es una *corporación extranjera controlada* (CFC, *controlled foreign corporation*, un término técnico del código fiscal de Estados Unidos) y si el ingreso es activo o pasivo.

**La corporación extranjera controlada** Una *corporación extranjera controlada* (CFC), desde el punto de vista del código fiscal de Estados Unidos, es cualquier corporación extranjera que cumpla con la siguiente condición: más de 50 por ciento de sus acciones con derecho a voto es propiedad de “accionistas estadounidenses”. Un accionista estadounidense es cualquier persona o empresa de Estados Unidos que tenga 10 por ciento o más de las acciones con derecho a voto de la CFC. Cualquier subsidiaria extranjera de una EMN sería considerada automáticamente una CFC desde el punto de vista del código fiscal. No obstante, una empresa conjunta en el extranjero, que pertenece en parte a la EMN con sede en Estados Unidos y en parte a los inversionistas locales no podría ser una CFC si la EMN estadounidense no es propietaria de más de 50 por ciento de las acciones de la empresa conjunta.

La tabla 19.6 muestra cómo funcionaría esto. La corporación extranjera A es una CFC porque es una subsidiaria de propiedad total de una empresa matriz estadounidense (persona estadounidense V). La corporación extranjera B también es una CFC porque cada una de las personas estadounidenses V, W y X son propietarias de 10 por ciento o más de las acciones con derecho a voto, lo que significa que reúnen los requisitos para ser consideradas

La utilidad (o pérdida) de sucursales localizadas en el extranjero se incluye directamente en el ingreso gravable de la empresa matriz.

Prórroga fiscal significa que el ingreso no se grava hasta que se envía a la empresa matriz como dividendo.

En una CFC, los accionistas estadounidenses tienen más de 50 por ciento de las acciones con derecho a voto.



**TABLA 19.6 Corporaciones extranjeras controladas**

Para ser una corporación extranjera controlada (CFC), más de 50% de las acciones con derecho a voto de una empresa deben ser propiedad de accionistas estadounidenses. Un accionista estadounidense debe ser una persona o empresa de Estados Unidos que tenga por lo menos 10% de las acciones con derecho a voto de la corporación. La corporación extranjera B reúne los requisitos para ser una CFC, porque las acciones combinadas de las personas estadounidenses V, W y X (cada una de ellas tiene por lo menos 10% de las acciones) suman 75% del total.

Accionista	Porcentajes de acciones con derecho a voto		
	Corporación extranjera A	Corporación extranjera B	Corporación extranjera C
Persona estadounidense V	100%	45%	30%
Persona estadounidense W		10	10
Persona estadounidense X		20	8
Persona estadounidense Y			8
Persona extranjera Z		25	44
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

accionistas estadounidenses y sus acciones con derecho a voto suman en conjunto más de 50 por ciento del total. Esta situación podría existir si tres empresas estadounidenses se asociaran con una empresa extranjera para establecer una empresa conjunta en el extranjero.

Estos acuerdos de colaboración no son raros, sobre todo en las industrias de las telecomunicaciones y de tecnología de punta. La corporación extranjera C no es una CFC porque aunque las personas estadounidenses V y W reúnen los requisitos para ser accionistas estadounidenses, las acciones en conjunto que tienen en propiedad suman sólo el 40 por ciento. Las personas estadounidenses X y Y no reúnen los requisitos para ser consideradas accionistas estadounidenses porque cada una tiene una participación individual en la propiedad de sólo 8 por ciento. Cuando Enron estableció sus empresas ficticias en paraísos fiscales, tuvo cuidado de no ser propietaria de más de 50 por ciento de las acciones para no tener que incluir la deuda de esas operaciones en su ingreso consolidado.<sup>41</sup>

**Ingreso activo y pasivo** Si una subsidiaria extranjera reúne los requisitos para ser considerada una CFC, la ley fiscal de Estados Unidos exige al inversionista estadounidense clasificar el ingreso proveniente del extranjero como ingreso activo o ingreso Subparte F (o pasivo). El **ingreso activo** deriva directamente del ejercicio de un oficio o actividad productiva, como las ventas de productos manufacturados en el país extranjero. El **ingreso subparte F**, o **ingreso pasivo**, que se define específicamente en la subparte F del Código de Rentas Internas de Estados Unidos, proviene de fuentes distintas a las relacionadas directamente con el ejercicio del oficio o actividad productiva, generalmente en países que son paraísos fiscales. El ingreso subparte F incluye lo siguiente:

- *Ingresos de la empresa controladora (holding)*: principalmente ingresos provenientes de dividendos, intereses, alquileres, regalías y ganancias de la venta de acciones.
- *Ingresos de ventas*: ingresos de las corporaciones de ventas extranjeras que se constituyeron en el extranjero independientemente de sus operaciones de manufactura. El producto de estas entidades se manufactura y se vende para su uso fuera del país de constitución de la CFC y ésta no ha llevado a cabo operaciones significativas con el producto.
- *Ingresos de servicios*: ingresos por la prestación de servicios técnicos, administrativos o similares a una empresa de la misma familia corporativa que la CFC que se localiza fuera del país donde reside la CFC.

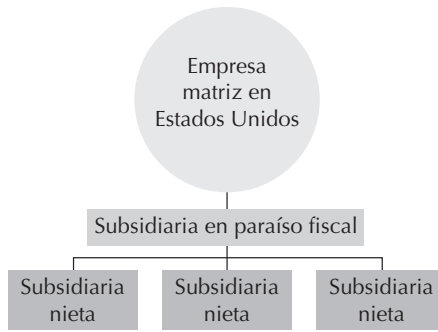
El ingreso subparte F deriva generalmente de las actividades de subsidiarias situadas en países que son paraísos fiscales, como las Bahamas, las Antillas Holandesas, Panamá y Suiza. El gobierno estadounidense trata a cualquier país cuyo impuesto sobre la renta sea inferior al de Estados Unidos como un paraíso fiscal. La subsidiaria localizada en un paraíso fiscal puede actuar como una empresa de inversión, agente de ventas o distribuidor, un agente de la empresa matriz en contratos de licencia o una empresa controladora de acciones de otras sub-

El ingreso activo es el que deriva directamente del ejercicio de un oficio o actividad productiva. El ingreso pasivo (denominado también ingreso subparte F) procede generalmente de las operaciones efectuadas en un país paraíso fiscal.



### FIGURA 19.7 Subsidiaria en un paraíso fiscal como empresa controladora

La empresa estadounidense ha establecido una *subsidiaria en un paraíso fiscal* como una empresa controladora en una plaza *offshore*. Como tal, la subsidiaria *offshore* es propietaria de las acciones de tres subsidiarias extranjeras, llamadas *subsidiarias nietas*. La empresa controladora *offshore* genera *ingresos de empresa controladora* que la empresa matriz debe registrar como *ingreso subparte F*.



subsidiarias extranjeras que se denominan subsidiarias nietas (o de segundo nivel). Esta organización se ilustra en la figura 19.7. En el papel de empresa controladora, su propósito es concentrar el efectivo de las operaciones extranjeras de la empresa matriz en el país con impuestos bajos y usar el efectivo para la expansión global.

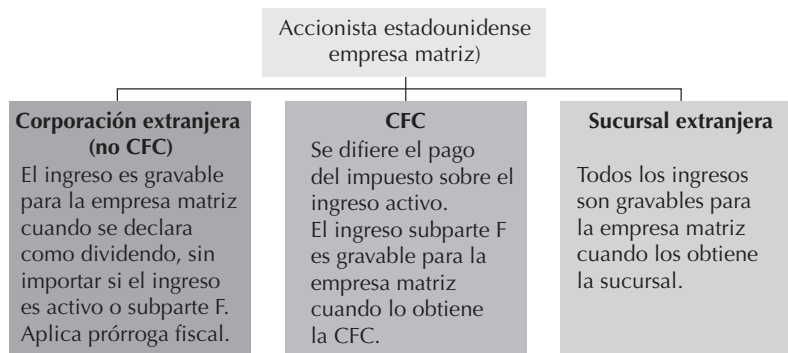
**Determinación del ingreso de una subsidiaria** La figura 19.8 ilustra cómo se determina la situación fiscal del ingreso de una subsidiaria. Todo el ingreso (tanto activo como subparte F) ganado por una corporación extranjera no CFC se difiere hasta que se remite como dividendo al accionista estadounidense (la empresa matriz en este ejemplo). En contraste, la empresa matriz puede diferir el pago del impuesto correspondiente al ingreso activo de una CEC, pero el ingreso subparte F es gravable inmediatamente para la empresa matriz tan pronto como lo obtiene la CFC.

Si una sucursal extranjera obtiene el ingreso, éste es gravable inmediatamente para la empresa matriz, ya sea activo o subparte F. Sin embargo, existe una excepción. Si el ingreso que procede del extranjero es inferior a 1 millón de dólares o a 5 por ciento del ingreso bruto de la CFC, en ninguno de estos dos casos se trata como ingreso subparte F. En el otro extremo, si el ingreso que proviene del extranjero es más de 70 por ciento del ingreso bruto total, todo el ingreso bruto de la corporación correspondiente al ejercicio fiscal se trata como ingreso subparte F.

Por último, el ingreso de procedencia extranjera sujeto a impuestos extranjeros altos no se considera ingreso subparte F si la tasa tributaria extranjera es superior a 90 por ciento de la tasa máxima del impuesto sobre la renta de las empresas en Estados Unidos. Suponiendo que la tasa tributaria para las empresas en Estados Unidos fuera de 35 por ciento, eso significaría que la empresa matriz no tendría que considerar como ingreso subparte F a ningún ingreso obtenido en un país con una tasa tributaria mayor que 31.5 por ciento (90 por ciento  $\times$  35 por ciento).<sup>42</sup>

### FIGURA 19.8 Situación fiscal de las subsidiarias extranjeras propiedad de empresas estadounidenses

Tanto las disposiciones sobre las CFC como las de la subparte F tienen el fin de impedir que las empresas estadounidenses establezcan subsidiarias en paraísos fiscales con el propósito de invertir ingresos pasivos indefinidamente y, por tanto, obtener utilidades libres de impuestos. En esencia, estas disposiciones gravan el ingreso como si hubiera sido remitido a la matriz estadounidense en el momento en que se obtuvo.



**Corporación extranjera (no CFC)**  
El ingreso es gravable para la empresa matriz cuando se declara como dividendo, sin importar si el ingreso es activo o subparte F. Aplica prórroga fiscal.

**CFC**  
Se difiere el pago del impuesto sobre el ingreso activo. El ingreso subparte F es gravable para la empresa matriz cuando lo obtiene la CFC.

**Sucursal extranjera**  
Todos los ingresos son gravables para la empresa matriz cuando los obtiene la sucursal.

## PRECIOS DE TRANSFERENCIA

Como se explicó en el capítulo 18, un reto fiscal importante, así como un impedimento para la evaluación del desempeño, es el uso frecuente de precios de transferencia en las operaciones internacionales. Como el precio es entre entidades relacionadas, no es necesario un **precio entre partes independientes** (*arm's-length price*), es decir, un precio entre dos empresas que no tienen participación en la propiedad de la otra. El supuesto es que un precio entre partes independientes refleja el mercado con mayor exactitud que un precio de transferencia.

**Precios de transferencia y regímenes tributarios** Las empresas establecen precios de transferencia arbitrarios sobre todo debido a las diferencias entre los regímenes tributarios de cada país. Por ejemplo, si la tasa del impuesto sobre la renta de las empresas es mayor en el país de la empresa matriz que en el país de la subsidiaria, la empresa matriz establecerá un precio de transferencia bajo para los productos que vende a la subsidiaria, con el propósito de mantener utilidades gravables bajas en su país y altas en el país de la subsidiaria. La empresa matriz también podría establecer un precio de transferencia alto para los productos que vende la subsidiaria.

A la OCDE le preocupa mucho la forma en que las empresas manipulan los precios de transferencia para reducir al mínimo sus obligaciones tributarias en todo el mundo. Su recomendación es que, para determinar la obligación tributaria en cada país, debe aplicarse un precio entre partes independientes, y ha emitido lineamientos al respecto. El Centro de Política y Administración Fiscal de la OECD se reúne periódicamente para analizar una amplia variedad de asuntos fiscales, incluida la adopción de políticas acertadas de fijación de precios de transferencia. La OCDE emitió lineamientos para la fijación de precios de transferencia en 1979 y actualizó las políticas en 1995 para proporcionar orientación sobre cómo distinguir si una transferencia entre empresas independientes es parecida a una transferencia dentro de un grupo y diferentes métodos que podrían usarse para establecer precios de transferencia.<sup>43</sup>

Las empresas pueden entrar en controversia con diferentes jurisdicciones fiscales sobre las políticas de precios de transferencia. GlaxoSmithKline (GSK), la empresa británica de productos farmacéuticos, resolvió una controversia relativa a los precios de transferencia con el Internal Revenue Service (IRS) de Estados Unidos en 2006 mediante el pago de 3,100 millones de dólares en impuestos federales, estatales y locales con sus correspondientes intereses, ligeramente menos de los 5,000 millones de dólares que había calculado el IRS y casi la mitad del flujo de efectivo de las operaciones de GSK. El IRS argumentó que GSK había pagado muy poco a su filial estadounidense por los servicios de marketing proporcionados por la filial, lo que implicaba que las utilidades obtenidas en Estados Unidos eran bajas y, por tanto, la empresa pagaba menos impuestos en Estados Unidos. La controversia giró en torno de si GSK debería haber pagado los servicios de marketing al costo o al precio que habría pagado a un tercero. Son asuntos complejos que dejan expuestas a las empresas a riesgos financieros considerables si no establecen un precio correcto para sus servicios o productos.<sup>44</sup>

## DOBLE GRAVAMEN Y CRÉDITO FISCAL

Cada país tiene el derecho soberano de establecer impuestos sobre todos los ingresos generados dentro de sus fronteras. Sin embargo, las EMN tienen problemas cuando ganan ingresos que se gravan en el país donde los obtuvieron y que también podrían gravarse en el país de la empresa matriz. Esto ocasionaría un doble gravamen.

En la ley fiscal de Estados Unidos, una EMN estadounidense obtiene un crédito por el impuesto sobre la renta pagado a un gobierno extranjero. Por ejemplo, cuando una empresa matriz estadounidense reconoce un ingreso que proviene del extranjero (como un dividendo de una subsidiaria extranjera) en su ingreso gravable, debe pagar un impuesto estadounidense sobre ese ingreso. Sin embargo, el IRS de Estados Unidos permite a la empresa matriz reducir su obligación tributaria en una cantidad igual al monto del impuesto sobre la renta extranjero ya pagado. El crédito se limita a la cantidad que la empresa tendría que haber pagado en Estados Unidos sobre ese ingreso.

Por ejemplo, suponga que la EMN estadounidense A gana 100,000 dólares de ingreso proveniente del extranjero por el cual pagó 40,000 dólares (tasa tributaria de 40 por ciento) en la jurisdicción extranjera. Si el ingreso se considera gravable en Estados Unidos, la empresa A tendría que pagar 35,000 dólares de impuesto sobre la renta (tasa tributaria de 35 por ciento). En ausencia de un crédito fiscal, la empresa A tendría que pagar un total de 75,000 dólares en impuestos sobre la renta por el ingreso de 100,000 dólares, es decir, una tasa tributaria de 75 por ciento.

Sin embargo, el IRS permite a la empresa A reducir su obligación tributaria estadounidense a un monto máximo de 35,000 dólares, que es la cantidad que habría pagado en Estados Unidos si la EMN hubiera ganado el ingreso en ese país. Si la subsidiaria de la EMN A hubiera pagado 20,000 dólares de impuesto sobre la renta extranjero (una tasa tributaria de 20 por ciento),

La OCDE ha establecido lineamientos para la fijación de precios de transferencia con el fin de eliminar la manipulación de los precios y, por tanto, de los impuestos de las EMN.

La OCDE ha establecido lineamientos para la fijación de precios de transferencia con el fin de eliminar la manipulación de los precios y, por tanto, de los impuestos de las EMN.

El IRS permite un crédito fiscal por el impuesto sobre la renta que las empresas estadounidenses pagan en otro país. Un crédito fiscal es una reducción de dólar por dólar de la obligación tributaria y debe coincidir con el reconocimiento del ingreso.

hubiera podido exigir los 20,000 dólares completos como crédito, porque este monto es menor que la obligación tributaria en Estados Unidos de 35,000 dólares. La empresa A pagará un total de 35,000 dólares en impuesto sobre la renta sobre su ingreso procedente del extranjero, es decir, 20,000 dólares al gobierno extranjero y 15,000 dólares al gobierno estadounidense.

**Tratados fiscales: la eliminación del doble gravamen** El propósito principal de los tratados fiscales es impedir el doble gravamen internacional, u ofrecer soluciones cuando éste ocurra. Estados Unidos es participante activo de más de 60 tratados fiscales.<sup>45</sup> La pauta general entre dos países que establecen un tratado es otorgar deducciones recíprocas sobre la retención de dividendos, así como exentar las regalías y, en ocasiones, los pagos de intereses de cualquier impuesto retenido.

Estados Unidos retiene un impuesto de 30 por ciento a los propietarios (particulares y empresas) de valores estadounidenses que se emiten en países con los que no tiene ningún tratado fiscal. Sin embargo, el interés sobre las obligaciones de cartera y los depósitos bancarios normalmente está exento de la retención de impuestos. Cuando un tratado fiscal está en vigor, la tasa estadounidense sobre los dividendos se reduce por lo general a entre 5 y 15 por ciento y el impuesto sobre intereses y regalías se elimina o se reduce a entre 5 y 10 por ciento.

Otros países tienen cláusulas parecidas a las de Estados Unidos en sus tratados fiscales. Los miembros de la UE son un poco diferentes. Poniendo a Francia como ejemplo, la subsidiaria francesa de una empresa matriz de la UE no paga impuestos retenidos sobre dividendos pagados a la matriz. En la mayoría de los demás casos, los tratados fiscales franceses prevén tasas de 0, 10 y 15 por ciento, dependiendo del país. El promedio del impuesto retenido sobre los dividendos para países que no son miembros del tratado es de 33 por ciento.<sup>46</sup>

El propósito de los tratados fiscales es impedir el doble gravamen, u ofrecer soluciones cuando éste ocurra.

## UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

### Tecnología y flujos de efectivo

Conforme las empresas reducen los costos para aumentar su rentabilidad y valor de mercado, necesitarán disminuir los costos del endeudamiento. Se hará más hincapié en mover el dinero corporativo por todo el mundo para aprovechar las diferentes tasas de rendimiento. Además, las empresas tendrán que perfeccionar sus estrategias para emitir bonos al precio más bajo posible y reducir el pago de impuestos en todo el mundo.

Sin embargo, Estados Unidos ha tomado medidas drásticas contra los planes de reducción del pago de impuestos y ha atacado a los proveedores de tales planes, como los bufetes de abogados y los despachos de contadores públicos, además de perseguir a los clientes corporativos que adoptan tales planes. A medida que las empresas establecen estrategias para aprovechar los paraísos fiscales, deberán tener mucho cuidado de evitar estrategias que podrían convertirlas en la siguiente Enron o Parmalat. La estrategia para reducir los costos no puede ponerse en práctica a costa de la viabilidad futura de la empresa.

La explosión de información y tecnología y el creciente número y complejidad de los instrumentos de cobertura (instrumentos financieros derivados, como las opciones y los contratos *forward*) influirán de manera significativa en la administración del efectivo y las estrategias de cobertura de las EMN en el futuro. Los adelantos en los sistemas de información seguirán permitiendo a las empresas obtener información más barata y más rápidamente.

Además, el intercambio electrónico de datos (EDI) les permitirá transferir información y dinero al instante a todo el mundo. Las empresas reducirán de manera considerable

el flujo de papel y aumentarán la velocidad de la entrega de información y fondos, lo cual les permitirá administrar el efectivo y usar los recursos de todas las entidades de la empresa con mucha más eficacia que antes. En consecuencia, las empresas reducirán no sólo el costo de producir información, sino también los costos de interés y otro tipo de endeudamiento.

Los bancos de inversión y comerciales seguirán desarrollando nuevos instrumentos derivados que ayudarán a las empresas a protegerse de los riesgos cambiarios y las tasas de interés a corto y largo plazo. Sin embargo, las nuevas normas de contabilidad para los instrumentos financieros derivados, emitidas por el FASB y el IASB, obligarán a las empresas a asignar un valor a las posiciones que mantienen en instrumentos derivados con base en el precio vigente en el mercado para ese instrumento, y reconocer las pérdidas y ganancias en el ingreso. A pesar de que las normas de contabilidad son más estrictas, los instrumentos derivados serán una gran ayuda para las empresas que tratan de cubrir sus flujos de efectivo y protegerse contra el deterioro de las utilidades en un entorno financiero inestable.

La OCDE, el FMI y la UE son tres instituciones que ayudarán a los países a reducir las diferencias fiscales y evitar la transferencia de dinero con propósitos ilegales. Aunque las transferencias ilegales han ocurrido desde hace años, en especial a causa del tráfico de drogas, los ataques terroristas del 11 de septiembre y las medidas posteriores para rastrear el dinero lavado por Osama bin Laden y otros terroristas han creado una necesidad más urgente de reformar el sistema financiero global. Todo ello continuará reduciendo las opciones de las empresas para mover los fondos, pero esto no es mala idea. ■

## Dell Mercosur: la realidad del real en Brasil

A fines de 2002, Todd Pickett, CFO de Dell Mercosur, se enfrentaba a pronósticos contradictorios sobre el valor de la moneda brasileña, el real, y qué hacer para proteger la operación de Dell en Brasil.<sup>47</sup> Aunque Pickett estaba preocupado por la exposición de Dell en otros países del Mercosur, sobre todo en Argentina, Brasil era claramente su mayor preocupación.

El año 2002 comenzó con la conmoción producida por la crisis financiera argentina que empezó a finales de 2001, y terminó con la elección en octubre de Luiz Inácio Lula da Silva, conocido simplemente como Lula, como presidente de Brasil. Lula, líder del Partido de los Trabajadores y político de izquierda desde hace muchos años, había mantenido el liderazgo durante todo el año. Los mercados se mostraban escépticos con respecto al liderazgo potencial de Lula, un factor que ocasionó que el real se debilitara y cayera de 2.312 reales por dólar estadounidense a finales de 2001 a un nivel récord de 4 reales por dólar estadounidense justo antes de la elección. Después de la elección, el real comenzó a fortalecerse ligeramente, como se observa en la figura 19.9 a continuación, pero Pickett tenía que determinar sus estrategias considerando tanto la posibilidad de que el real siguiera fortaleciéndose o que se debilitara nuevamente.

### Un poco de historia

Dell, la empresa fabricante de computadoras con sede en Estados Unidos, fue fundada en 1984 por Michael Dell. En 2002, en la época en que se preparó el caso, Dell operaba en 34 países con 36,000 empleados, de los cuales alrededor de 14,400 se encontraban fuera de Estados Unidos, y registró 32,000 millones de dólares en ventas. En los últimos cinco años, Dell se expandió más allá de las computadoras personales a servidores, almacenamiento y equipo de comunicaciones. La mayoría de los fabricantes de computadoras personales han registrado malos resultados desde el estallido de la burbuja tecnológica en 2000; por ejemplo, IBM abandonó la industria en 2000, y Compaq y HP se fusionaron en 2001 con la esperanza de aumentar su posición competitiva. A diferencia de sus competidores, Dell había crecido en los últimos años, aumentando su participación en el mercado de 12 a 15 por ciento en 2001, para obtener el primer lugar en la industria.

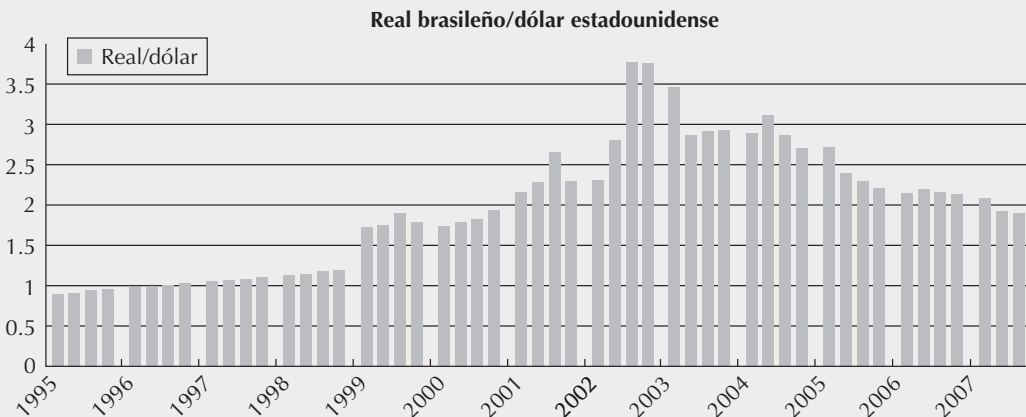
Sin embargo, el ejercicio fiscal 2002 fue uno de los años más difíciles hasta la fecha en la industria de las computadoras personales. Debido a la recesión de la economía global y los acontecimientos del 11 de septiembre, la demanda de computadoras personales cayó abruptamente. Dell respondió con una estrategia de precios pujante y disminuyó los costos por medio de reducciones de personal y la consolidación de instalaciones. Aunque los envíos de la industria a nivel global cayeron 5 por ciento en 2002, los envíos de unidades de Dell aumentaron 15 por ciento, permitiendo a la empresa mantener su posición número uno.

Dell basa su éxito en su modelo de fabricación por pedido y ventas directas. Dell ha eliminado a los revendedores y minoristas, y vende directamente al cliente por teléfono o Internet. Dell fabrica cada computadora de acuerdo con las necesidades del cliente y espera a fabricarla hasta que le llega el



**FIGURA 19.9 El real brasileño y el dólar estadounidense: tipos de cambio, 1995-2007**

Fuente: Basado en "Brazilian Reals to 1 USD", x-rates.com (1995-2007), www.x-rates.com (se ingresó a la página el 26 de noviembre de 2007).



pedido. Por consiguiente, Dell requiere poco inventario (cuatro días en promedio) y tiene la capacidad de proporcionar la tecnología más reciente a sus clientes. Los costos se mantienen en un nivel mínimo en comparación con los de sus competidores, porque maneja poco inventario y no tiene tiendas minoristas costosas.

Dell comenzó ensamblando computadoras en Round Rock, Texas, en 1985 y avanzó hacia la producción global en el orden siguiente:

1990: abrió una fábrica de manufactura en Irlanda.

1996: abrió una fábrica de manufactura en Malasia.

1998: abrió una fábrica de manufactura en China.

1999: abrió fábricas de manufactura en Tennessee y Brasil.

Dell informa en su formulario 10K correspondiente a 2002:

*Las ventas fuera de Estados Unidos representaron alrededor de 35 por ciento de los ingresos de la empresa en el año fiscal 2002. Los índices de crecimiento futuro y el éxito de la empresa dependen del crecimiento y el éxito sostenido en los mercados internacionales. Como sucede con la mayoría de las operaciones internacionales, el éxito y la rentabilidad de las operaciones internacionales de la empresa están sujetos a numerosos riesgos e incertidumbres, como las condiciones económicas y laborales locales, inestabilidad política, cambios inesperados en el entorno de regulación, medidas de protección comercial, leyes tributarias (incluidos los impuestos estadounidenses sobre operaciones extranjeras) y los tipos de cambio de las divisas.*

## Dell en Brasil

La instalación de producción de Dell en Brasil se encuentra en Eldorado do Sul, cerca de Porto Alegre, la capital de Rio Grande do Sul, el estado más meridional de Brasil. Además, su centro de atención telefónica en Brasil, similar al centro de atención telefónica de Dell en Bray, Irlanda, da servicio tanto a Brasil como a Argentina. La instalación manufacturera brasileña, que consiste en 9,300 metros cuadrados de propiedad alquilada, es la más pequeña de sus instalaciones fuera de Estados Unidos, pero el potencial de Brasil y Argentina es enorme y Dell planea una mayor expansión.

Debido a las disposiciones relativas a la eliminación de aranceles del Mercosur y a la proximidad de sus instalaciones de manufactura en el sur de Brasil, Dell se encuentra en excelente posición para dar servicio a todo el Mercosur por medio de sus operaciones de manufactura brasileñas. En el año fiscal 2002, la empresa mantuvo 4.5 por ciento de participación en el mercado de Brasil, por detrás de HP/Compaq, IBM y una empresa brasileña. No obstante, avanzaba rápidamente al tercer lugar en el mercado y crecía con rapidez.

Aunque Dell se divide en productos y clientes, generalmente se administra bajo un enfoque geográfico. Terry Kahler, el gerente general de Dell Mercosur, trabaja bajo las órdenes de Rosendo Parra, vicepresidente del Grupo Américas/Internacional en Austin, Texas. Pickett trabaja en estrecha colaboración con Kahler para reducir el riesgo cambiario y cumplir los objetivos presupuestarios en dólares, pero depende directamente del equipo del CFO en Austin para coordinar las estrategias de cobertura.

Los ingresos de Dell en Brasil están denominados en reales, así como lo está la mayor parte de sus costos operativos. Sin embargo, alrededor de 97 por ciento de los costos de manufactura de Dell en Brasil están denominados en dólares estadounidenses, debido a que Dell importa partes y componentes de Estados Unidos. La mayor parte de los gastos generales y administrativos están denominados en dólares estadounidenses. La empresa traduce sus estados financieros de acuerdo con el método del tipo de cambio actual, lo que significa que los activos y pasivos se traducen a dólares al tipo de cambio corriente, y los ingresos y gastos se traducen al tipo de cambio promedio para el periodo. Debido a los préstamos para el desarrollo empresarial que otorga el gobierno brasileño, la posición de los activos netos expuestos de Dell en Brasil es muy pequeña, pero está sujeta a ganancias y pérdidas en el tipo de cambio según la fluctuación de éste.

## Estrategia de cobertura de Dell

En su formulario 10K para el año fiscal 2002, Dell describe su estrategia de cobertura cambiaria de la manera siguiente:

*El objetivo de la empresa al administrar el riesgo que representan las fluctuaciones del tipo de cambio de las divisas es reducir el impacto de las fluctuaciones adversas sobre las utilidades*



Crecimiento compartido: las reformas en Brasil han aumentado las normas de regulación, lo que ha contribuido a atraer grandes cantidades de capital de inversionistas extranjeros.

y los flujos de efectivo relacionadas con las variaciones del tipo cambio de las divisas. Por consiguiente, la empresa utiliza opciones y contratos forward de divisas para cubrir el riesgo en las transacciones pronosticadas y compromisos en firme en la mayoría de los países en los que opera la empresa. Las principales monedas para las que se implantaron estrategias de cobertura durante el año fiscal 2002 fueron la libra británica, el yen japonés, el euro y el dólar canadiense. La empresa vigila su exposición al riesgo cambiario para garantizar la eficacia general de sus posiciones de cobertura de divisas. Sin embargo, no existe la seguridad de que las actividades de cobertura cambiaria de la empresa compensen sustancialmente el impacto que ejercen las fluctuaciones de los tipos de cambio de las divisas en los resultados de sus operaciones y su posición financiera.

La empresa compra contratos de opciones y contratos forward diseñados como coberturas de los flujos de efectivo para protegerse del riesgo cambiario inherente a sus transacciones pronosticadas denominadas en monedas distintas al dólar estadounidense. Las transacciones protegidas incluyen las ventas internacionales realizadas por entidades cuya moneda funcional es el dólar estadounidense, las compras de ciertos componentes denominadas en moneda extranjera y los envíos entre entidades de la empresa a ciertas subsidiarias internacionales. El riesgo de pérdida relacionado con las opciones compradas se limita a los montos de las primas pagadas por los contratos de opciones. El riesgo de pérdida relacionado con los contratos forward es igual al diferencial del tipo de cambio entre el momento en que se celebra el contrato hasta el momento en que se liquida. Por lo general, estos contratos tienen vencimientos a 12 meses o menos.

La empresa también usa contratos forward para proteger económicamente activos y pasivos monetarios, sobre todo cuentas por cobrar y por pagar denominadas en moneda extranjera. Estos contratos no se diseñaron como instrumentos de cobertura cambiaria según los principios de contabilidad generalmente aceptados y, por tanto, el cambio del valor justo del instrumento se reconoce actualmente en las utilidades y se declara como un componente de la inversión y otra utilidad (pérdida) neta. El cambio en el valor justo de estos instrumentos representa una cobertura natural, ya que sus ganancias y pérdidas compensan los cambios en el valor justo subyacente de los activos y pasivos monetarios debidos a fluctuaciones de los tipos de cambio de las divisas. Por lo general, estos contratos tienen vencimientos a tres meses o menos.

Con base en estos principios generales, la estrategia de Dell consiste en cubrir todo el riesgo cambiario, la cual es una estrategia de cobertura muy combativa. Como no hay mercado de opciones para los reales brasileños, Pickett usa contratos forward para cubrir los riesgos del tipo de cambio en Brasil.



La administración financiera corporativa vigila los movimientos de las divisas a nivel mundial y proporciona apoyo al grupo brasileño de administración financiera de Pickett en lo que respecta a los pronósticos monetarios y las estrategias de cobertura. Dentro de la estrategia general aprobada por la dirección corporativa de finanzas, el grupo brasileño establece una estrategia y después trabaja con el área corporativa en la ejecución específica de la misma.

### La estrategia de dos partes

La estrategia tiene dos partes fundamentales. Una tiene que ver con el pronóstico del riesgo y la otra con el diseño y la ejecución de la estrategia para cubrir el riesgo. Aunque la exposición del balance general no es importante, debe pronosticarse y, en parte, es una función de los flujos de efectivo generados por los ingresos. El lado de los ingresos es más difícil de pronosticar, por lo que Pickett protege alrededor de 80 por ciento de los ingresos pronosticados.

Sin embargo, el equipo de Dell en Brasil se ha vuelto muy hábil para pronosticar los ingresos e implantar una estrategia con la que pueda alcanzar su pronóstico meta. El equipo trabaja con empeño en la identificación de los retos para lograr su objetivo y en el diseño de políticas para superarlos. Sus estrategias de ejecución varían mucho de un trimestre a otro y el equipo de gerentes se ha vuelto muy competente para alcanzar sus objetivos, trabajando en forma conjunta y siendo flexible. Pickett y Kahler trabajan juntos diariamente para ejecutar su estrategia.

La segunda clave estratégica consiste en diseñar y ejecutar la estrategia de cobertura. Como los ingresos varían a diario, Pickett no celebra todos los contratos al mismo tiempo. En cambio, trabaja con la dirección corporativa de finanzas para establecer contratos con diferentes montos y fechas de vencimiento, dependiendo del momento en que espera generar los ingresos de operación. Por lo general, los ingresos son inferiores al inicio del trimestre y son siempre más altos en las últimas dos o en la última semana del trimestre, por lo que celebra los contratos en consecuencia.

El momento oportuno para establecer contratos es crucial. La ganancia o la pérdida en los contratos *forward* es la diferencia en los tipos de cambio entre el inicio del contrato y el momento de su liquidación. La clave consiste en liquidar los contratos cuando la tasa es todavía favorable. Pickett observó que si Dell comenzaba a liquidar los contratos en las dos últimas o en la última semana del trimestre en vez de los dos últimos, o el último día del trimestre, la empresa podía obtener ganancias en el tipo de cambio mucho más favorables. Su estrategia fue tan exitosa que, en algunos trimestres, Dell generaba más ingresos financieros que de operación.

Aunque Pickett y su equipo de finanzas tienen cierta flexibilidad para diseñar e implementar la estrategia, la dirección corporativa de finanzas se mantiene en contacto estrecho, dependiendo de sus pronósticos en cuanto al tipo de cambio y la estrategia que Dell de Brasil esté siguiendo. La dirección corporativa de finanzas utiliza un pronóstico de consenso de los tipos de cambio que le proporciona un grupo de bancos, aunque los bancos tienen diferentes escenarios. Por ejemplo, en el último trimestre de 2002, la dirección corporativa confiaba en los pronósticos bancarios de que el real se revaloraría todavía más para finales del año.

El dilema para Pickett era su presentimiento que el real caería en vez de subir. Ese presentimiento aconsejaba una estrategia de cobertura diferente. Él se resistía a contratar coberturas, pero la dirección corporativa lo presionaba justamente para que las contratara. No obstante, él observaba de cerca el mercado *forward* y, cuando éste se comenzó a mover, decidió que era momento de establecer los contratos. También pensó en poner en marcha estrategias de operación que proporcionaran coberturas naturales a Dell en Brasil. Pero nadie sabe qué sucederá con Brasil si Lula, el nuevo presidente de este país, pierde el control fiscal de la novena economía más grande del mundo, lo cual produciría otra ronda de inflación y devaluación de la moneda. Dell tiene oportunidades de mercado importantes en el Mercosur, pero los riesgos financieros apuntan hacia épocas emocionantes en los años por venir. ■

### PREGUNTAS

1. Dada la manera en que Dell traduce sus estados financieros en moneda extranjera a dólares, ¿cómo afectaría una devaluación del real brasileño los estados financieros de Dell Mercosur? ¿Y qué pasaría con una revaluación del real?
2. Dell importa alrededor de 97 por ciento de sus costos de manufactura. ¿Qué tipo de exposición genera este hecho a la empresa? ¿Qué opciones tiene para reducir ese riesgo?
3. Describa y evalúe la estrategia de administración de riesgos de Dell.

4. Trace un gráfico del valor del real frente al dólar, por trimestre, desde el tercer trimestre de 2002 usando la tasa al contado (spot) al final de cada trimestre. ¿Qué ha pasado con el valor del real? Con base en las variaciones del tipo de cambio, ¿cómo evaluaría usted la filosofía y estrategia de cobertura de Dell?
5. ¿Cuáles son algunos programas o estrategias que la gerencia de Dell Mercosur podría poner en marcha para disponer de coberturas operativas?

## RESUMEN

- La función corporativa de finanzas se encarga de la adquisición de recursos financieros y su distribución entre las actividades y proyectos presentes y potenciales de la empresa.
- El CFO debe estar al tanto de los aspectos internacionales de la estructura de capital de la empresa, las decisiones relacionadas con el presupuesto de capital, el financiamiento a largo plazo y la administración del capital de trabajo.
- Los factores específicos de cada país son los factores determinantes más importantes de la estructura de capital de una empresa.
- Dos fuentes principales de fondos externos para las operaciones normales de la EMN son los mercados de deuda y los mercados de capital accionario.
- Una eurodivisa es una moneda depositada en un banco fuera de su país de origen, aunque principalmente se trate de dólares depositados fuera de Estados Unidos.
- Un bono extranjero es el que se vende fuera del país del prestatario, pero que está denominado en la moneda del país emisor. Un eurobono, también conocido como bono global, es una emisión de bonos vendida en una moneda distinta a la del país de emisión.
- Los eurovalores son acciones que cotizan en bolsas de valores de países distintos al país de origen de la empresa emisora. La mayoría de las empresas extranjeras que cotizan en bolsas de valores estadounidenses lo hacen a través de Recibos de depósito estadounidenses (ADR), que son documentos financieros que representan una acción o parte de una acción de la empresa extranjera. Los ADR son más fáciles de negociar en las bolsas de valores de Estados Unidos que las acciones extranjeras.
- Los centros financieros *offshore*, como Bahrein, el Caribe, Hong Kong, Londres, Nueva York, Singapur y Suiza, realizan transacciones por grandes cantidades de divisas y permiten a las empresas aprovechar las tasas tributarias favorables.
- Al tomar la decisión de invertir en el extranjero, la gerencia de la EMN debe evaluar los flujos de efectivo de la operación local, así como los flujos de efectivo del proyecto a la empresa matriz. Lo primero permite a la gerencia determinar cómo se suma el proyecto a las demás oportunidades que existen en aquel país, y lo segundo permite a la gerencia comparar proyectos de diferentes países.
- Las fuentes principales de fondos internos para una EMN son los dividendos, regalías, honorarios administrativos, préstamos de la empresa matriz a las subsidiarias y viceversa, compras y ventas de inventario y flujos de capital de la empresa matriz a las subsidiarias.
- La administración global del efectivo se complica debido a las diferentes tasas de inflación, las fluctuaciones de los tipos de cambio y las restricciones gubernamentales al flujo de fondos. Un sistema sólido de administración del efectivo de una EMN requiere informes oportunos de las filiales de todo el mundo.
- La gerencia debe proteger los activos corporativos contra las pérdidas debidas a las fluctuaciones de los tipos de cambio. Los tipos de cambio pueden afectar el equivalente en dólares de los estados financieros en moneda extranjera, el monto de efectivo que se puede ganar en las transacciones en moneda extranjera y las decisiones de producción y marketing de una empresa.
- La administración del riesgo cambiario implica definir y medir la exposición, establecer un buen sistema de vigilancia e informes, adoptar una política para asignar la responsabilidad por la administración del riesgo y formular estrategias de protección para cubrir el riesgo.
- Las empresas pueden poner en marcha estrategias operativas y financieras para protegerse contra el riesgo cambiario. Las estrategias operativas incluyen equilibrar los activos expuestos con los pasivos expuestos, usar estrategias de adelanto y retraso en los flujos de efectivo y equilibrar los ingresos

en una moneda con los gastos en la misma moneda. Las estrategias financieras suponen el uso de contratos *forward*, opciones u otros instrumentos financieros para cubrir una posición expuesta.

- La planeación internacional de los impuestos tiene un fuerte impacto en la selección de la localización de la inversión inicial, la forma legal de la nueva empresa, el método de financiamiento y el método para establecer los precios de transferencia.
- Los países difieren en términos de los tipos de impuestos que tienen (sobre la renta o sobre el consumo), las tasas tributarias que aplican al ingreso, la determinación del impuesto gravable y el tratamiento del ingreso de origen extranjero.
- Una prórroga fiscal implica que el ingreso que obtiene la subsidiaria extranjera sólo se gravará cuando se remita a la empresa matriz como dividendo, no cuando se gana.
- Una corporación extranjera controlada (CFC) debe declarar el ingreso subparte F como gravable para la empresa matriz en el año en que se obtuvo, independientemente de que se haya remitido o no como dividendo.
- Un crédito fiscal permite a la empresa matriz reducir su obligación tributaria en el monto exacto que su subsidiaria pague a un gobierno extranjero sobre ingreso que deba gravar el gobierno de la empresa matriz.
- El propósito de los tratados fiscales es impedir el doble gravamen o proporcionar soluciones cuando éste ocurre.

## TÉRMINOS CLAVE

apalancamiento (p. 734)

bono global (p. 738)

bonos extranjeros (p. 738)

capitalización de mercado (p. 740)

centros financieros *offshore* (p. 742)

consorcio bancario (p. 737)

corporación extranjera controlada (CFC) (p. 758)

efecto neto (p. 748)

estrategia de adelanto (p. 754)

estrategia de retraso (p. 754)

eurobono (p. 738)

eurocrédito (p. 737)

eurodivisa (p. 736)

eurodólar (p. 736)

financiamiento *offshore* (p. 742)

ingreso activo (p. 759)

ingreso subparte F (o pasivo) (p. 759)

mercado de eurodivisas (p. 736)

mercado de eurovalores (p. 741)

paraíso fiscal (p. 743)

periodo de recuperación (p. 746)

precio entre partes independientes (p. 761)

Recibo de depósito estadounidense

(ADR, American Depositary Receipt) (p. 742)

riesgo de traducción (p. 750)

riesgo de transacción (p. 750)

riesgo económico (u operativo) (p. 752)

Tasa de interés interbancaria de Londres (LIBOR, London Inter-Bank Offered Rate) (p. 737)

valor presente neto (VPN) (p. 746)

## NOTAS FINALES

- 1 *Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes*: "People on the Move", *Deseret News*, 31 de enero de 1999: M02; comunicado de prensa de Wells Fargo, "Wells Fargo & Company and First Security Corporation Agree to Merge", 10 de abril de 2000, en [www.wellsfargo.com/press/firstsec20000410?year=2000](http://www.wellsfargo.com/press/firstsec20000410?year=2000) (se ingresó a la página el 20 de noviembre de 2007); entrevistas con Ali Manbeian y Jason Langston; publicaciones de la empresa.
- 2 Arthur J. Keown, John D. Martin, J. William Petty y David F. Scott, Jr., *Financial Management*, 10ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005), p. 5.
- 3 Basado en David K. Eiteman, Arthur I. Stonehill y Michael H. Moffett, *Multinational Business Finance*, 10ª ed. (Reading, MA: Addison-Wesley, 2003), p. 3.
- 4 Keown y otros, *Financial Management*, p. 290.
- 5 "Theory versus the Real World", *Finance & Treasury*, 26 de abril de 1993: 1.
- 6 Mihir A. Desai, C. Fritz Foley y James R. Hines, Jr., "A Multinational Perspective on Capital Structure Choice and Internal Capital Markets", *Journal of Economic Literature* (octubre de 2003).
- 7 Abe de Jong, Rezaul Kabir y Thuy Thu Nguyen, "Capital Structure around the World: The Roles of Firm- and Country-Specific Determinants", (noviembre de 2006), reuniones en Zurich EFA 2006, en SSRN, <http://ssrn.com/abstract=890525> (se ingresó a la página el 20 de noviembre de 2007).
- 8 De Jong y otros, "Capital Structure Around the World".
- 9 Henry Sender, "Financial Musical Chairs", *Far Eastern Economic Review*, 29 de julio de 1999: 30-36.
- 10 Nissan, "Short-Term Borrowings and Long-Term Debt", *Nissan Annual Report* (2005), 69, en [www.nissan-global.com/EN/IR/LIBRARY/AR/2005/index.html](http://www.nissan-global.com/EN/IR/LIBRARY/AR/2005/index.html) (se ingresó a la página el 22 de mayo de 2007).
- 11 Nu Skin Enterprises Inc., Nu Skin Form 10-K/A (2006), p. 58, en [www.nuskinenterprises.com/en/library/pdf/sec-filings/2006/10KA\\_03-17-06.pdf](http://www.nuskinenterprises.com/en/library/pdf/sec-filings/2006/10KA_03-17-06.pdf) (se ingresó a la página el 22 de mayo de 2007).
- 12 Patrick McGuire, "A Shift in London's Eurodollar Market", *BIS Quarterly Review* (septiembre de 2004): 67.
- 13 "International Rates", *Wall Street Journal Online* (se ingresó a la página el 28 de agosto de 2007).
- 14 Ben White y Victoria Kim, "Lehman to Shut Down Subprime Unit", *Financial Times*, 22 de agosto de 2007, en [www.ft.com/cms/s/2caa76fa-50de-11dc-8e9d-0000779fd2ac,dwp\\_uuid=d355f29c-d238-11db-a7c0-000b5df10621.html](http://www.ft.com/cms/s/2caa76fa-50de-11dc-8e9d-0000779fd2ac,dwp_uuid=d355f29c-d238-11db-a7c0-000b5df10621.html) (se ingresó a la página el 27 de agosto de 2007).
- 15 "US Senator Sees Sub-Prime Crisis Getting Worse Before Better", *Yahoo! News*, en [http://news.yahoo.com/s/afp/20070820/pl\\_afp/marketsfinanceus](http://news.yahoo.com/s/afp/20070820/pl_afp/marketsfinanceus) (se ingresó a la página el 27 de agosto de 2007).
- 16 "US Senator Sees Sub-Prime Crisis Getting Worse Before Better", *Yahoo! News*.

- 17 "EuroLinks Daily View: Why German Banks Face an Especially Tight Squeeze", edición electrónica, *Wall Street Journal Online: edición dominical (Edición Este)* (19 de agosto de 2007); ProQuest, enviado por correo electrónico el 25 de agosto de 2007; leído el 27 de agosto de 2007.
- 18 "Europe's American Dream", *The Economist*, 21 de noviembre de 1998: 71.
- 19 "Global Financial Stability Report", *Fondo Monetario Internacional* (septiembre de 2002): 48.
- 20 "An Offer They Can Refuse", *Euromoney* (febrero de 1995): 76.
- 21 Anant Sundaram, "International Financial Markets", en Dennis E. Logue, ed., *Handbook of Modern Finance* (Nueva York: Warren, Gorham, Lamont, 1994), pp. F3-F4.
- 22 "Financial Review", *Marks & Spencer Annual Report and Financial Statements* (2002): [www2.marksandspencer.com/thecompany/investorrelations/annualreport/fin\\_review.shtml](http://www2.marksandspencer.com/thecompany/investorrelations/annualreport/fin_review.shtml).
- 23 "Gazprombanks's Eurobonds", en [www.gazprombank.ru/eng/corporate/securities/eurobonds/index.wbp](http://www.gazprombank.ru/eng/corporate/securities/eurobonds/index.wbp) (se ingresó a la página el 24 de mayo de 2005).
- 24 "Private Equity Stirs Up the Pot", *Euroweek* (octubre de 1999): 27-34.
- 25 Aaron Lucchetti y Craig Karmin, "Intensity to Be a 'Global' Stock Has Waned", *Wall Street Journal*, 10 de mayo de 2005: C1.
- 26 Fondo Monetario Internacional, "Global Financial Stability Report: Market Development and Issues" (septiembre de 2002), 56, en [www.imf.org/External/Pubs/FT/GFSR/2002/03/index.htm](http://www.imf.org/External/Pubs/FT/GFSR/2002/03/index.htm).
- 27 Departamento de Asuntos Monetarios y Cambiarios de FMI, "IMF Background Paper: Offshore Financial Centers", 23 de junio de 2000.
- 28 "IMF Background Paper: Offshore Financial Centers".
- 29 "IMF Background Paper: Offshore Financial Centers".
- 30 "How the Heavyweights Shape Up", *Euromoney* (mayo de 1990): 56.
- 31 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), "Project on Harmful Tax Practice: The 2004 Progress Report", 22 de marzo de 2004.
- 32 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), "Committee on Fiscal Affairs Releases Outcome of Review of Preferential Tax Regimes in OECD Countries", en [www.oecd.org/document/31/0,3343,en\\_2649\\_33745\\_37446047\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/31/0,3343,en_2649_33745_37446047_1_1_1_1,00.html); OCDE, "The OECD'S Project on Harmful Tax Practices: 2006 Update on Progress in Member Countries", en [www.oecd.org/dataoecd/1/17/37446434.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/1/17/37446434.pdf) (se ingresó a la página el 15 de junio de 2007).
- 33 David Cay Johnston, "How Offshore Havens Helped Enron Escape Taxes", *New York Times*, 18 de enero de 2002.
- 34 Lucy Komisar, "Funny Money", *Metroactive News & Issues*, 24 de enero de 2002, en [www.metroactive.com/papers/sonoma/01.24.02/offshorebanking-0204.html](http://www.metroactive.com/papers/sonoma/01.24.02/offshorebanking-0204.html) (se ingresó a la página el 7 de junio de 2005).
- 35 Eiteman y otros, *Multinational Business Finance*.
- 36 Stephen Power, "BMW's Profit Softened in Quarter", *Wall Street Journal*, 4 de mayo de 2005: A12.
- 37 The Coca-Cola Company, *Coca-Cola Annual Report 2006*, 14, en [http://ir.thecoca-colacompany.com/phoenix.zhtml?c=94566&p=IROL-sec&control\\_selectgroup=Annual%20Filings](http://ir.thecoca-colacompany.com/phoenix.zhtml?c=94566&p=IROL-sec&control_selectgroup=Annual%20Filings) (se ingresó a la página el 13 de julio de 2007).
- 38 The Coca-Cola Company, *Coca-Cola Annual Report 2006*, 65.
- 39 Deloitte Touche Tohmatsu, "Germany Snapshot: Individual Tax", en [www.deloittetaxguides.com/index.asp?layout=countrySnapshotDtt&country\\_id=1360000136](http://www.deloittetaxguides.com/index.asp?layout=countrySnapshotDtt&country_id=1360000136) (se ingresó a la página el 30 de agosto de 2007).
- 40 Deloitte Touche Tohmatsu, "Hong Kong Snapshot: Corporate Tax", [www.deloittetaxguides.com/index.asp?layout=countrySnapshotDtt&country\\_id=1560000156](http://www.deloittetaxguides.com/index.asp?layout=countrySnapshotDtt&country_id=1560000156) (se ingresó a la página el 30 de agosto de 2007).
- 41 Johnston, "How Offshore Havens Helped Enron Escape Taxes".
- 42 William H. Hoffman y otros, *West Federal Taxation: Corporations, Partnerships, Estates, and Trusts* (Cincinnati: South-Western, 2002), sección 9, p. 33.
- 43 OCDE, *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations* (OECD Publishing, 18 de junio de 2001), p. 254.
- 44 Ronald Fink, "Haven or Hell", *CFO Magazine* (marzo de 2004); Helen Shaw, "Transfer Students", *CFO Magazine* (abril de 2007), en [www.cfo.com/article.cfm/8885626/c\\_8910395?f=insidecfo](http://www.cfo.com/article.cfm/8885626/c_8910395?f=insidecfo) (se ingresó a la página el 30 de agosto de 2007).
- 45 Deloitte Touche Tohmatsu, "Foreign Income and Tax Treaties", en *United States of America International Tax and Business Guide*, en [www.deloittetaxguides.com](http://www.deloittetaxguides.com) (se ingresó a la página el 30 de agosto de 2007).
- 46 Deloitte Touche Tohmatsu, "Foreign Income and Tax Treaties", en *France International Tax and Business Guide*, en [www.deloittetaxguides.com](http://www.deloittetaxguides.com) (se ingresó a la página el 30 de agosto de 2007).
- 47 *Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes:* entrevista del autor con Todd Pickett (2002); Dell Computer Corp., Form 10-K, 2002 (28 de abril de 2003), en [http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=101133&p=irol-sec&control\\_selectgroup=Annual%20Filings](http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=101133&p=irol-sec&control_selectgroup=Annual%20Filings) (se ingresó a la página el 20 de noviembre de 2007); Michael Schrage, "The Dell Curve", *Wired Magazine* (julio de 2002): [www.wired.com/wired/archive/10.07/dell](http://www.wired.com/wired/archive/10.07/dell).

# 20

capítulo veinte

## Administración de recursos humanos

### Objetivos

- Analizar la importancia de la administración de los recursos humanos en los negocios internacionales
- Explicar las competencias que debe tener un gerente internacional
- Caracterizar las relaciones de las EMN con los sindicatos
- Caracterizar los principales tipos de políticas de personal utilizadas por las empresas internacionales
- Examinar cómo las EMN seleccionan, preparan, remuneran y conservan a sus gerentes

*Si estás planeando para un año, cultiva granos. Si estás planeando para una década, cultiva árboles. Si estás planeando para un siglo, cultiva gente.*

—Proverbio chino



## CASO: Ir o no ir: ¿su carrera?

El presidente y director general de General Electric, Jeffrey Immelt,<sup>1</sup> alguna vez declaró que:

*Una buena empresa global hace tres cosas: es una empresa de ventas globales, lo que significa que ocupa el primer lugar entre los clientes de todo el mundo, ya sea en Chicago, París o Tokio. Es una empresa de productos globales con tecnologías, fábricas y productos hechos para el mundo, no sólo para una región. Y, lo más importante, es una empresa de personas globales, es decir, una empresa que mejora cada vez más captando los mercados y talentos globales.*

### ¿QUÉ HACE LA GENTE EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES?

El tema de la función que desempeña una persona en los negocios internacionales es cada vez más crucial. Las empresas internacionales han movilizado personal durante siglos, tratando de captar muchos de los beneficios que se originan de colocar a la persona indicada en el puesto correcto, en el lugar adecuado y en el momento oportuno. Ahora más que nunca, las empresas que se dedican a los negocios internacionales tienen que hacer precisamente eso. El éxito de la globalización, gracias al aumento de los flujos de comercio, capital e inversión entre las naciones, ha creado muchas unidades de operación en el mundo. El crecimiento de las economías emergentes, como las de los países BRIC, ha intensificado estas tendencias. En conjunto, apoyan la idea que si uno quiere tener éxito, tiene que globalizarse.

En un mercado sin fronteras, las pautas económicas y las prácticas de negocios de una región pueden determinar la suerte de una empresa que se encuentra al otro lado del planeta. Cada vez más, ser líder corporativo exige una formación internacional. “Hay que tener un sentido intuitivo de cómo funciona el mundo y cómo se comporta la gente... Nada sustituye la experiencia personal”, asegura Paul Laudicina, vicepresidente de A. T. Kearney. Daniel Meiland, presidente ejecutivo de Egon Zehender International, una empresa internacional grande que se dedica a la búsqueda de ejecutivos, ofrece esta evaluación:

*El mundo se está haciendo más pequeño y los mercados crecen todos los días. En los más de 25 años que tenemos en la profesión de búsqueda de ejecutivos, siempre hemos hablado sobre el ejecutivo global, pero la necesidad de encontrar gerentes que puedan ser eficaces en diversas situaciones es cada vez más urgente. Además de buscar inteligencia, habilidades especiales y conocimientos técnicos, las empresas también buscan ejecutivos que se sientan cómodos en el ámbito mundial.*

### El gerente expatriado

Las empresas internacionales a menudo usan expatriados (un ciudadano del país de origen de la empresa que ésta envía a vivir y trabajar en otro país) para dirigir las operaciones extranjeras. Algunas EMN, como FedEx, usan pocos expatriados; otras como Royal Dutch Shell y Toyota, usan muchos. Por desgracia, hay poca orientación disponible para las EMN cuando tienen que enfrentarse a los múltiples problemas que plantea la administración de recursos humanos. Los más fundamentales son por qué, cuándo y dónde deben usar expatriados para dotar de personal a las operaciones en el extranjero. Otros aspectos que deben tomarse en consideración son las cuestiones prácticas de seleccionar al expatriado correcto, entre otras, asegurarse de que el empleado reciba la preparación necesaria antes de su partida, diseñar el paquete de remuneración correcto para motivar el desempeño y determinar la manera más adecuada de reintegrar al empleado a la empresa de origen cuando termine su comisión o responsabilidades en el exterior.

Los beneficios del éxito y los costos del fracaso en el extranjero impulsan a empresas como Honeywell a identificar y desarrollar a los candidatos potenciales años antes de su posible asignación a una unidad extranjera. Al principio, Honeywell presenta a los candidatos a expatriados un resumen de las habilidades interculturales que se requieren y determina las rutas de capacitación que abordarán los posibles puntos de choque cultural. Manfred Fiedler, vicepresidente de recursos humanos, describe el proceso: “Les damos un horizonte, una perspectiva y, poco a poco, les decimos que se encuentran potencialmente en camino de hacer carrera internacional... Queremos que desarrollen un intelecto intercultural, lo que nosotros denominamos ‘responsabilidad estratégica’”. Con este fin, Honeywell puede recomendar a un empleado que establezca una red de contactos con gente que ya ha trabajado en el extranjero, estudie otro idioma o explore informalmente áreas en las que podría tener problemas durante su estancia en otro país.

### Aspectos que deben tomarse en consideración antes de la expatriación

Para sentar los fundamentos de una posible carrera en negocios internacionales se necesita tiempo. Hay que tomar en consideración muchos factores, desde el progreso de la carrera profesional hasta las tensiones que implica vivir fuera de la zona en la que uno se siente a gusto. Muchas personas que han trabajado en el extranjero señalan que los primeros retos no siempre son obstáculos. Estos retos obligan a ver las situaciones de diferente manera. Trabajar en el ámbito internacional obliga a los empleados a desarrollar un repertorio de capacidades administrativas más amplias que las que se usan para trabajar en el país de origen.

Pongamos por caso a Joan Pattle, gerente de marketing de Microsoft, que trabajó tres años en las oficinas corporativas de Seattle antes de aceptar el puesto de gerente de producto en el área de marketing directo en Gran Bretaña. Mientras vivía en Estados Unidos, Pattle había estado a cargo del marketing



**MAPA 20.1**  
**El tablero de juego de**  
**la carrera de negocios**  
**internacionales**



directo. Su trabajo en el Reino Unido conllevaba responsabilidades mucho más amplias: “En mi país, mi puesto estaba definido en términos muy estrictos. En esencia, tenía que saber todo lo que se relaciona con la administración de una base de datos. Pero cuando llegué a Londres, también estaba encargada del marketing directo y las relaciones con la prensa. Estaba expuesta a un grupo más amplio de experiencias”.

Asimismo, Laura Anderson, portavoz de Intel Corp., explicó que sus dos comisiones en Hong Kong la hicieron entender un aspecto del negocio de la empresa y las relaciones con los medios que ella no había experimentado antes. En China, un llamativo desfile de modas ayudó a demostrar la tecnología de Intel, y la prensa respondió con una cobertura muy amplia. Ahí, a diferencia de Estados Unidos, una exhibición especial que gira en torno de un suceso de marketing de un producto central es la clave para atraer el interés de los medios de información. Ese y varios otros encuentros de relaciones con los medios asiáticos, abrieron los ojos de Anderson durante sus breves comisiones en Hong Kong. “Para mí, fue una formidable experiencia de crecimiento”, afirma.



En este sentido, McKinsey & Company, una empresa global de consultoría en administración, concluyó que ahora se da por sentado que un expatriado debe tener competencia técnica, pero que

*los pioneros del mercado global deben tener una mentalidad particular... Cuando uno entiende lo que está detrás de las historias de éxito de los principales globalizadores, descubre empresas que han aprendido a pensar de manera que las distingue del montón. Buscan información diferente, la procesan de manera diferente, llegan a diferentes conclusiones y toman decisiones diferentes. Donde otros ven amenazas y complejidad, estas empresas vislumbran oportunidades. Donde otros ven un panorama estéril, estas empresas ven una cornucopia rebosante de oportunidades.*

Pese a todo, una comisión internacional es arriesgada tanto para los gerentes como para las empresas. Para muchos ejecutivos extranjeros, los choques culturales, las dificultades idiomáticas, las prácticas de negocios

turbias y un entorno difícil descartan cualquier otra posibilidad que no sea una estancia breve. Otros problemas se presentan cuando una empresa pide a un ejecutivo que se traslade a ciudades de segundo o tercer nivel en los mercados emergentes. La diferencia entre la vida en el país de origen y “ese lugar” puede crear problemas profesionales, familiares y personales. Los extranjeros que ganan sueldos muy altos a menudo son objeto de envidia entre sus colegas locales. Alibaba, que tiene 30 expatriados en Hangzhou, ha establecido que uno de los motivos que justifican el despido es revelar el salario que uno percibe, según Jin Jianhang, director de recursos humanos. A pesar de las mejores intenciones, muchas personas asignadas a trabajar en empresas extranjeras no están hechas para lidiar con una cultura extranjera, nueva y compleja; esto tiene el potencial de provocar el problema costoso que representa el fracaso de un expatriado.

**Regreso a casa** A la larga, la mayoría de los gerentes regresa a casa. Uno pensaría que esto se logra fácilmente: sólo hay que hacer las maletas, despedirse de los colegas, abordar el avión y volver a casa como un héroe. En muchos casos sucede todo, menos lo de la bienvenida de héroe. Tom Schiro, de Deloitte & Touche, observó que “algunas empresas envían a alguien al extranjero y se olvidan de él durante dos años”. Para combatir este posible problema, la comunicación continua con la unidad de origen es esencial.

Asimismo, una planeación cuidadosa de la carrera profesional puede establecer un mundo de diferencia cuando llega el momento de regresar. Por ejemplo, después de una comisión de cuatro años en Tokio, Bryan Krueger regresó y lo ascendieron al puesto de presidente de Baxter Fenwall North America. Cuando salió de su país para empezar su trabajo en Tokio, la empresa no le garantizó un ascenso a su regreso. Por tanto, mientras estuvo lejos, se mantuvo al tanto de lo que ocurría en las oficinas centrales. Krueger atribuye su regreso sin asperezas a que estableció una amplia red de contactos. Durante su comisión en Tokio, volvió a Estados Unidos entre cuatro o cinco veces al año para ver a sus colegas y amigos. Como él explica: “En definitiva, fui previsor. Cualquiera que no lo sea se perjudica. Hice un esfuerzo consciente por mantenerme en contacto, que rindió frutos”.

Por otro lado, es posible que las empresas no puedan convencer a algunos expatriados de volver a casa. Durante su estancia en el extranjero, un expatriado puede disfrutar de niveles sobresalientes de remuneración, responsabilidad y prestigio. Aunada al gusto de vivir en el extranjero, una carrera profesional puede resultar irresistible. Por ejemplo, después de sus comisiones en Singapur y Londres, un expatriado de Morgan Stanley en India reflexiona: “Todavía no quiero regresar a Estados Unidos. El mundo es muy grande y hay muchas cosas que ver”. Pero enseguida agrega que los viajes de negocios internacionales “son quizá el tipo más peligroso de viajes. Los turistas no piensan siquiera en la posibilidad de volar a una zona de guerra colombiana por una semana; sin embargo, el personal de las empresas petroleras, de computación, farmacéuticas, agrícolas y de telecomunicaciones lo hacen con regularidad”. Una vez ahí, el simple hecho de frecuentar buenos hoteles y restaurantes con sus colegas los convierte en blancos fáciles.

## EXPERIENCIA INTERNACIONAL Y LA TRAYECTORIA DE SU CARRERA PROFESIONAL

En teoría, el impacto profesional que produce una comisión en el extranjero sobre la trayectoria de la carrera profesional de uno puede ser positivo, neutral o negativo. En el pasado, a pesar del hecho de que las empresas pregonaban el valor de las comisiones en el extranjero como experiencias valiosas para el desarrollo que preparaban a los gerentes para mayores responsabilidades corporativas, un resultado neutral o negativo era lo más probable. Es posible que esto se haya debido a que muchas empresas tardaban en premiar la experiencia internacional exitosa de un gerente con mayores responsabilidades de liderazgo a su regreso a casa. Hoy en día, la globalización de los negocios ha cambiado esta situación. Cada vez más directores generales afirman que la experiencia internacional es una característica esencial de una carrera de alto desempeño.

En Procter & Gamble, por ejemplo, 39 de los 44 principales funcionarios globales de la empresa han desempeñado una comisión internacional, y 22 nacieron fuera de Estados Unidos. Giorgio Siracusa, gerente de servicios globales de recursos humanos de P&G, cree que la consciencia y la experiencia globales son “ingredientes que uno debe tener si aspira a ser actor global en el largo plazo”. La globalización ha llevado a EMN como Samsung, AstraZeneca y Dow Chemical a considerar la experiencia multinacional como algo que es tan esencial como las experiencias en múltiples funciones y productos para llegar a los niveles más altos de la empresa. Los datos confirman esta tendencia; por ejemplo, 80 por ciento de los directores generales de las 100 empresas que componen el índice FTSE tienen experiencia con comisiones internacionales.

Más explícitamente, Daniel Meiland teoriza: “Si uno ve hacia el futuro, dentro de cinco o diez años, las personas que ocuparán los puestos más altos de las grandes corporaciones, incluso en Estados Unidos, serán aquellas que han vivido en varias culturas y que pueden conversar por lo menos en dos idiomas. La mayoría de los directores generales habrán tenido verdadera exposición global y sus empresas serán más fuertes gracias a ello”.



## Introducción

El reto de de colocar a la persona indicada en el puesto correcto, en el lugar adecuado y en el momento oportuno con la remuneración apropiada, nos lleva a la línea de fuego de los negocios internacionales. Desde abrir mercados hasta volver a casa, las carreras de negocios internacionales toman cualquier dirección. En el centro se encuentra la persona que enfrenta los retos que a menudo conducen a oportunidades sorprendentes. La contienda entre retos y oportunidades es el espíritu de una carrera en negocios internacionales.<sup>2</sup> Este capítulo examina la función de la persona que se dedica a los negocios internacionales y presta atención especial a las facetas de la administración de recursos humanos aplicables a los gerentes de la EMN.

La administración de recursos humanos se refiere a las actividades necesarias para dotar de personal a la organización.

### ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS?

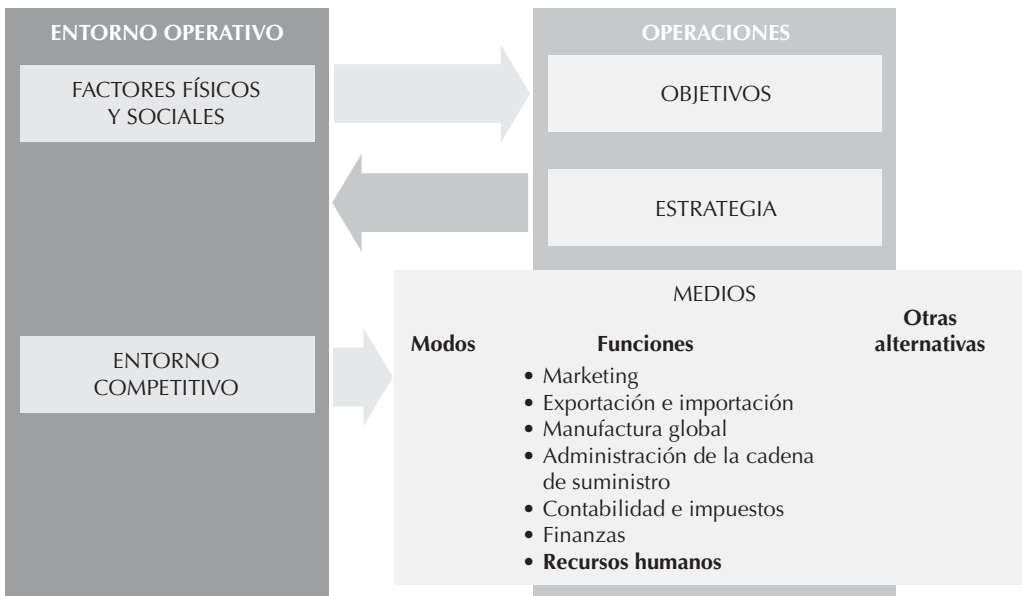
La **administración de recursos humanos (ARH)** se refiere a las actividades que una empresa, ya sea exclusivamente nacional o completamente global, realiza para dotar de personal a su organización. Para abrir y operar un negocio se requiere que la empresa determine sus necesidades de recursos humanos, contrate a las personas que satisfacen esas necesidades, las motive para que se desempeñen bien, mejore sus habilidades para que puedan avanzar hacia tareas más complejas y, en última instancia, las conserve.<sup>3</sup>

Este capítulo, basado en los temas que se introdujeron en el capítulo 11 y que se han aplicado desde entonces a las diversas actividades de la cadena de valor, examina la ARH desde la perspectiva de que las operaciones de las empresas exitosas están manejadas por personas capaces de complementar las competencias centrales de la empresa y de lidiar con las presiones para ofrecer al mismo tiempo respuesta local e integración global. Esta premisa destaca que las diversas actividades de ARH, como las que se realizan por separado en cada etapa de la cadena de valor de la empresa, se desempeñan mejor cuando los gerentes las relacionan con la estrategia de la empresa (véase la figura 20.1).

**ARH y la empresa global** La ARH es más difícil para la empresa internacional que para sus homólogas nacionales. Surgen complicaciones de las diferencias políticas, culturales, jurídicas y económicas entre países, por no mencionar las dificultades de viajar por el mundo (véase la figura 20.2). Por ejemplo, los estilos de liderazgo y las prácticas de administración

**FIGURA 20.1 Factores que influyen en la ARH de los negocios internacionales**

La administración de los recursos humanos de una empresa, como la administración de las finanzas, las campañas de marketing y la cadena de suministro, depende de la implementación de las estrategias. En este caso, es cuestión de colocar a la persona indicada en el puesto correcto, en el lugar adecuado y en el momento oportuno con la remuneración apropiada.



**FIGURA 20.2**  
**Con carrera, dispuesto a viajar**

Fuente: De *Punch Magazine*.  
 Se reproduce con autorización.



La administración de recursos humanos (ARH) es más difícil para la empresa internacional que para sus homólogas nacionales debido a:

- Diferencias en el entorno.
- Retos organizacionales.

varían de un país a otro.<sup>4</sup> Estas diferencias pueden provocar problemas entre las personas de las distintas unidades, por ejemplo, entre las oficinas centrales y una subsidiaria local. Lo más preocupante es que estas diferencias pueden convertir a un extraordinario gerente en su propio país en uno ineficaz en los mercados exteriores.

Del mismo modo, los mercados de trabajo varían en la mezcla de trabajadores, costos y productividad. Como vimos en el capítulo 3, las leyes laborales locales a menudo exigen que una empresa modifique sus normas de trabajo y prácticas de contratación. Por último, la obligación doble con la carrera profesional y la familia dificulta convencer a los ejecutivos de dejar la oficina matriz para incorporarse a una subsidiaria extranjera. En consecuencia, las empresas establecen programas de reclutamiento, capacitación, remuneración, traslado y retención para persuadir, preparar y ofrecer incentivos a los ejecutivos para que trabajen en el exterior.

**ARH global como ventaja competitiva** Uno se pregunta por qué las empresas y el personal soportan estas molestias. La respuesta corta es que ante la globalización, tienen que hacerlo. La respuesta larga es que ante la globalización, hacer frente a estos retos de manera inteligente y perspicaz crea ventajas competitivas. Ambas respuestas destacan el mandato de la ARH: proporcionar los medios y los métodos para crear, desarrollar y conservar un cuadro de gerentes que conduzcan a la empresa internacional a un mayor nivel de desempeño.

Este capítulo analiza cómo las empresas internacionales usan los procesos de ARH para cumplir con este mandato. Empezaremos por analizar la función que la ARH desempeña en apoyar la estrategia que la EMN ha elegido para crear valor.<sup>5</sup> Enseguida, caracterizaremos las actividades de ARH que llevan los planes de personal de la empresa de la ambición a la acción, es decir, la selección, desarrollo, remuneración y retención de los gerentes internacionales.<sup>6</sup> El capítulo concluye con un breve estudio de la relación entre la EMN y la mano de obra, examinando la implicación de los vínculos entre las relaciones laborales internacionales, las medidas adoptadas por la gerencia y la estrategia de la empresa.

## La función estratégica de la ARH internacional

Las anécdotas dejan entrever y las investigaciones confirman una relación poderosa entre los procesos de ARH, la productividad de la gerencia y el desempeño estratégico.<sup>7</sup> En el capítulo 11 mencionamos que Jeffrey Immelt, director general y presidente de General Electric, cree que el éxito tiene que ver “verdaderamente con la gente, y no con dónde están los edificios. Hay que desarrollar a la gente para que esté preparada para asumir trabajos de liderazgo y luego ascenderla. Ésa es la forma más eficaz de globalizarse”.



Además, como vimos en el capítulo introductorio, Immelt agrega que “una buena empresa global” es “una empresa de gente global”, que está tan interesada en el talento global como en los mercados globales. Asimismo, el ex presidente de Unilever, al analizar cómo está cambiando el mundo y lo que la gerencia puede hacer para responder, explica: “Lo más importante para nosotros siempre ha sido y seguirá siendo la organización y la gente.”<sup>8</sup>

**Cuando la ARH es fuerte** Las investigaciones confirman que los recursos humanos superiores dan por resultado productividad elevada, ventaja competitiva y creación de valor. El Índice de Capital Humano, sintetizado con base en las prácticas de 2,000 empresas, concluyó que las prácticas superiores de recursos humanos se correlacionaban de manera positiva con los rendimientos financieros de la empresa y eran uno de los principales indicadores del valor creciente para los accionistas.<sup>9</sup>

De gran significación, el análisis ha descubierto una pauta notable de causalidad: la ARH superior es un factor determinante del desempeño financiero de una empresa, en contraste con la tesis de que los resultados financieros superiores llevan a las empresas a desarrollar prácticas de ARH superiores. O, para parafrasear a Jeffrey Immelt, la creación de valor tiene que ver “verdaderamente con la gente y no con dónde están situados los edificios”. Otros investigadores informan efectos parecidos y concluyen que la interacción entre la estrategia de la empresa y sus procesos de ARH explica más variación en el desempeño que el simple estudio de los efectos primarios de la ARH.<sup>10</sup>

**Cuando la ARH es débil** La ironía de esta situación es que con frecuencia oímos que las empresas pregonan: “Nuestra gente es nuestro activo más importante”. Sin embargo, muchos empleados pueden contar historias que demuestran que a la hora de la verdad, las empresas no cumplieron su palabra. Las investigaciones encuentran efectos parecidos que confirman que en muchas empresas internacionales la realidad no coincide con la retórica. Por ejemplo, más adelante en este capítulo se analiza el hecho extraño de lo que ocurre a los ejecutivos cuando vuelven a casa después de cumplir una comisión en el extranjero: más de la mitad se separan de la empresa en menos de un año debido a la insatisfacción con la forma en que las empresas premiaron y reconocieron sus logros en el extranjero.

Un estudio de ARH en más de 300 multinacionales concluye que desarrollar y administrar recursos humanos es uno de los puntos más débiles de muchas empresas.<sup>11</sup> Incluso se deja entrever que aunque muchas empresas creen que comprenden el costo de las comisiones internacionales, “sólo unas cuantas se encuentran en condiciones de medir el gasto específico, el valor resultante y, en última instancia, el rendimiento de la inversión en dichos puestos”.<sup>12</sup> En contraste, las empresas que mejoraron el desempeño estratégico de sus prácticas de ARH aumentaron su valor de mercado hasta 30 por ciento.<sup>13</sup> En resumen, las investigaciones concluyen que los ejecutivos reconocen que la eficacia de las prácticas de recursos humanos afecta de forma importante el desempeño de la empresa, pero muchos no logran alcanzar sus metas de ARH.

## ESTRATEGIA DE ARH

La diferencia entre la retórica y la realidad del valor de los recursos humanos ha dado origen a la necesidad de modificar cómo las empresas dotan de personal a sus operaciones. Ahora la ARH debe contratar, desarrollar, premiar y retener a los empleados cuyo desempeño mejora la productividad de las competencias centrales de la empresa dentro del contexto de cómo ha configurado y coordinado su cadena de valor. Las probabilidades de que una empresa ponga en práctica con éxito su estrategia seleccionada dependen de si logra colocar a la persona indicada en el puesto correcto, en el lugar adecuado y en el momento oportuno con el salario apropiado.

El examen que realizamos anteriormente de los tipos de estrategias que adoptan las empresas internacionales proporciona un medio para elaborar este punto de vista. En el capítulo 11 se analizaron cuatro estrategias que sigue una EMN: la *estrategia internacional* y su búsqueda para aprovechar al máximo las competencias centrales en el extranjero; la *estrategia multidoméstica* y su búsqueda para maximizar la capacidad de respuesta local de las operaciones extranjeras; la *estrategia global* y su búsqueda para maximizar la integración global; y la *estrategia transnacional* y su búsqueda para optimizar las tres tareas al mismo tiempo.

**Caso: estrategia transnacional en GE** El tipo de estrategia que las EMN siguen tiene requisitos explícitos de ARH. Una empresa convierte sus ambiciones estratégicas en meras especulaciones si no cuenta con los recursos humanos necesarios para alcanzarlas. Por ejemplo, GE usa una estrategia transnacional. Para llegar a este punto, la empresa ha tardado más de dos

Aunque una EMN cuyas políticas de ARH apoyan la estrategia puede crear valor superior, muchas EMN tienen dificultades para formular políticas eficaces de ARH.



décadas. A principios de la década de 1980, GE se centró en globalizar sus mercados para limitar su estructura de costos (la estrategia internacional). A finales de los años ochenta, la empresa decidió globalizar sus fuentes de abastecimiento de materiales para adquirir insumos de alta calidad a precios bajos (la estrategia global). Luego, a mediados de la década de 1990, empezó a tratar de globalizar su intelecto, buscando, aprendiendo y transfiriendo ideas en todas sus operaciones globales (la estrategia transnacional).

A cada paso del camino que la llevaría a su actual estrategia transnacional, GE reconsideró su filosofía de ARH para asegurarse de contar con el capital humano necesario para cumplir su estrategia. La clave de la estrategia internacional fue contratar personal capaz de optimizar las economías de localización y los efectos de escala; la clave de la estrategia global residió en contratar personal con la perspectiva de administrar la cadena de suministro global; y la clave de la estrategia transnacional ha sido contratar personal de todo el mundo capaz de desarrollar, transferir y recibir ideas. En cada etapa de la evolución de GE, su ARH alineó los procesos de selección y desarrollo de empleados y las políticas de remuneración para apoyar la estrategia.

Una parte vital de la evolución de la ARH de GE ha sido el uso y las expectativas de los expatriados. Jeffrey Immelt explica: “Cuando me incorporé a General Electric [en 1982], la globalización significaba enseñar a los estadounidenses a ser pensadores globales. Por tanto, los estadounidenses recibieron comisiones en el extranjero. Todavía tenemos a muchos ciudadanos estadounidenses viviendo en diferentes partes del mundo, y eso es bueno, pero a finales de la década de 1990 desplazamos el énfasis a asignar comisiones en el extranjero a ciudadanos no estadounidenses. Ahora vemos a no estadounidenses realizando nuevos trabajos, grandes trabajos, trabajos importantes en todos los niveles y en todos los países”. El uso avanzado de los expatriados en GE ha creado un equipo de gerentes internacionales con la experiencia para administrar su competencia central en el desarrollo y difusión de ideas innovadoras en todo el mundo.

El éxito de GE en los negocios internacionales, como el de muchas otras empresas que describimos en este capítulo, resalta la norma de ARH en una EMN: contratar a un gerente que cuente con las competencias necesarias para el trabajo, que mejor apoye y sostenga la estrategia de la empresa.

**Desde la perspectiva de los expatriados** Al igual que en capítulos anteriores, aplicamos la perspectiva de un ejecutivo para estudiar la ARH en la EMN. Técnicamente, los ejecutivos de una EMN pertenecen a una de tres clases: *residentes locales*, *ciudadanos de los países donde trabajan* o *expatriados*. La EMN contrata a un ejecutivo local en su propio país para que trabaje en las operaciones locales. Un **expatriado** es una persona que la empresa envía temporalmente a trabajar en un país distinto de donde tiene su residencia legal. Por definición, un expatriado es un **ciudadano del país de origen**, es decir, un ciudadano del país donde la empresa tiene su sede, o un **ciudadano de un tercer país**, esto es, una persona que no es del país donde trabaja ni del país de las oficinas centrales de la empresa, sino de un tercer país (por ejemplo, un ciudadano suizo que dirige la operación brasileña de una empresa australiana).

**Tendencias en las comisiones de expatriados** En fechas recientes, ha habido un aumento súbito en la demanda mundial de expatriados.<sup>14</sup> El aumento de la demanda se debe al surgimiento de algunos países en vías de desarrollo como mercados de alto crecimiento, aunado a la creciente dificultad de encontrar residentes locales calificados para las operaciones nuevas o para sustituir a los expatriados en las unidades existentes. La dotación de personal para la globalización, por así decirlo, ha obligado a redefinir la mecánica de las comisiones de expatriados.

El concepto central de un expatriado es alguien que sale de su país de origen para trabajar en el extranjero. Sin embargo, la clasificación precisa de un expatriado, del tipo como la que mencionamos anteriormente, ya no es tan simple. Históricamente, un expatriado era enviado por lo general a un país anfitrión específico para cubrir una comisión de entre tres y cinco años con la idea de volver al final a su país de origen. Hoy en día, las encuestas informan que la mayoría de las comisiones internacionales son mucho más cortas. Hace una década, poco más de 10 por ciento de las comisiones internacionales se programaban para cubrir un año o menos; en la actualidad, 80 por ciento o más son muy breves.<sup>15</sup> “Las comisiones de corto plazo son populares porque, en general, son más rentables que las comisiones de largo plazo y permiten a las empresas transferir grupos de habilidades con rapidez y facilidad”, explica un analista.<sup>16</sup>

Tradicionalmente, los expatriados eran ejecutivos de nivel medio que se preparaban para ocupar niveles más altos de responsabilidad. Como tales, las empresas consideraban que una comisión internacional era un escalón en una carrera de nivel medio para formar al liderazgo

Un *expatriado* es un empleado que deja su país de origen para vivir y trabajar en otro.

Un ciudadano de un tercer país es un empleado que no es ciudadano ni del país de origen ni del país anfitrión de la empresa.

futuro. Ahora, algunas empresas están modificando el perfil tradicional de un expatriado en términos de edad y se centran en empleados jóvenes que son solteros, tienen mayor movilidad y se resisten menos al cambio, o empleados mayores cuyos hijos han crecido y cuyas parejas pueden mostrarse más dispuestas a mudarse.

Además, el lugar de trabajo cambiante de la globalización eleva la utilidad de los ciudadanos de un tercer país.<sup>17</sup> Cuando las empresas establecen operaciones importantes en el extranjero, como las oficinas centrales de una división de producto, los ciudadanos de un tercer país a menudo poseen las competencias necesarias para cumplir las comisiones extranjeras. Además, la tendencia hacia las comisiones de corto plazo aumenta el atractivo de los ciudadanos de un tercer país; por ejemplo, un banquero que vive en Londres, pero trabaja para una empresa estadounidense, podría trabajar de lunes a viernes en Zurich y regresar a su hogar a pasar el fin de semana.

El ascenso de los mercados emergentes ha añadido un giro final a las ideas en evolución sobre los expatriados. Históricamente, las empresas seleccionaban a expatriados de la reserva de ejecutivos de los países más ricos y los enviaban a dirigir las operaciones en los países en vías de desarrollo. Hoy en día, ejecutivos bien educados de las principales economías emergentes son enviados de inmediato a los países más ricos y se están convirtiendo en candidatos locales ideales para muchas empresas europeas o estadounidenses. Se les contrata directamente en las oficinas centrales del país de origen para que aprendan cómo funciona todo y luego vuelven a su país de origen para dirigir las operaciones en el mercado local, por lo general, en sustitución de un expatriado.

Los cambios en el entorno global continúan transformando nuestras ideas sobre cómo dotar de personal a la globalización. La mecánica de las comisiones de los expatriados seguirá evolucionando. No obstante estos cambios, para dotar de personal a las miles de oficinas matrices y filiales extranjeras del mundo, las empresas internacionales necesitan encontrar y trasladar gerentes entre las operaciones nacionales. Sobre la cuestión de simplemente encontrar gerentes capacitados, los estudios informan de preocupaciones crecientes entre los gerentes de recursos humanos de alto nivel por la escasez de talento en las empresas. Cada vez resulta más difícil para las empresas del mundo reclutar a los futuros líderes de la organización.<sup>18</sup> En tal virtud, creemos que la ARH será una base firme durante mucho tiempo para la empresa internacional, es decir, para encontrar personas competentes que puedan ocupar puestos internacionales la EMN debe comenzar por definir sus políticas de dotación de personal.

## ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS DE DOTACIÓN DE PERSONAL

Para las EMN, la cuestión de la política de dotación de personal se centra en la decisión de si debe confiar la dirección de sus operaciones internacionales a trabajadores locales del país anfitrión, a expatriados enviados del país de origen de la empresa o a ciudadanos de un tercer país. Las investigaciones resaltan tres tipos de marcos para elegir entre alguna de estas opciones de dotación de personal: el método etnocéntrico, el método policéntrico y el método geocéntrico.

Sin embargo, antes que nada, una breve advertencia: cuando estudie cada uno de estos tipos, tenga presente que no hay un método que sea teóricamente superior. Cada uno tiene sus puntos débiles y fuertes que determinan en qué se basarán las políticas de dotación de personal.

**Método etnocéntrico** Una política etnocéntrica refleja la convicción de que los principios y prácticas empleados en el país de la empresa matriz son superiores a los que siguen las empresas de otros países. Por tanto, dado el éxito alcanzado en el mercado de origen, hay poca necesidad de adaptar los principios y prácticas al transferirlos a los mercados extranjeros.<sup>19</sup> Esta política de dotación de personal lleva a las empresas a ocupar las vacantes con ejecutivos expatriados de la oficina matriz.

**Ventajas del método etnocéntrico** Como verá en la tabla 20.1 este método ofrece varios beneficios.

**TRANSFERENCIA DE LAS COMPETENCIAS CENTRALES** Las EMN que relacionan el desempeño de la empresa con la eficacia con que pueden transferir sus competencias centrales propenden a adoptar el método etnocéntrico. En específico, una empresa alcanza el éxito en su mercado de origen haciendo algo excepcional. Un legado de éxitos conduce a las empresas a considerar que sus métodos de operación son la mejor manera de hacer las cosas. En tales situaciones, las empresas se proponen sostener su éxito cuando se expanden y operan en el extranjero mediante el control de la transferencia y la regulación del uso de sus competencias centrales.

Las empresas son sensibles a la congruencia entre los valores de los empleados y los de la cultura organizacional.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al hablar de "Orientaciones de las empresas y la administración" en el capítulo 2, introducimos el *policentrismo*, *etnocentrismo* y *geocentrismo*, como tres "actitudes u orientaciones" que las empresas y sus gerentes pueden adoptar hacia las culturas extranjeras. Aquí, al explicar las maneras en que estas "actitudes u orientaciones" pueden afectar una función específica de la **estrategia** global de una empresa, sus *políticas de dotación de personal*, señalamos que estos métodos reflejan las decisiones de cada gerente en lo individual así como las de las EMN.

La política de dotación de personal de una EMN se basa en una de tres perspectivas:

- Etnocéntrica.
- Policéntrica.
- Geocéntrica.

**TABLA 20.1 Siete buenas razones para que los expatriados ocupen puestos en las operaciones extranjeras**  
Esta lista se relaciona con el *método etnocéntrico* para dotar de personal a las operaciones internacionales, según el cual las prácticas y principios del país de origen son más eficaces que los de los países anfitriones.

<b>Mando y control</b>	La familiaridad con la forma en que se toman las decisiones y se hacen las cosas en las oficinas centrales significa que se puede contar con que los expatriados transferirán los procedimientos del país de origen a las operaciones extranjeras.
<b>Brechas de talento local</b>	Ante la escasez de candidatos locales competentes, además de la necesidad específica de transferir tecnologías especializadas, es conveniente enviar expatriados altamente capacitados a dirigir las operaciones extranjeras.
<b>Integración social</b>	Colocar a expatriados en puestos mundiales ayuda a difundir las políticas y prácticas corporativas subyacentes.
<b>Estructura de propiedad</b>	Desplegar gerentes expatriados en las operaciones de empresas conjuntas extranjeras consolida la participación de la empresa en la propiedad de la sociedad extranjera.
<b>Implementación local</b>	Debido a que es factible que se presenten dificultades en el proceso de transferencia de las políticas y prácticas, es buena idea tener gerentes expatriados a la mano para que resuelvan los problemas.
<b>Alta rotación entre empleados locales</b>	Debido a que es menos probable que los expatriados se separen de la empresa que los empleados locales, incluso los profesionales altamente capacitados, también es menos probable que filtren información confidencial en caso de que cambien de empresa.
<b>Desarrollo de la gerencia</b>	La exposición internacional y la experiencia obtenida por los expatriados contribuyen a acrecentar el fondo de conocimiento de una empresa sobre las estrategias y prácticas de los negocios internacionales.

Las empresas que pueden explotar sus competencias centrales en los mercados extranjeros creen que la política etnocéntrica de dotación de personal funciona bien en dos niveles: los asuntos relativos a la transferencia y la protección.

Con respecto a la transferencia, ocupar los puestos clave de las operaciones extranjeras con personal del país de origen contribuye en gran medida a garantizar que la competencia central de la empresa se aproveche en el extranjero según lo planeado.<sup>20</sup> Esto es vital cuando la competencia central es difícil de estructurar, especificar o estandarizar, como la pericia de Apple en el diseño de productos. Por tanto, colocar a un gerente del país de origen en las operaciones extranjeras pone a la competencia central de la empresa bajo la dirección de ese gerente, que domina el conocimiento práctico que hizo exitosa a la empresa.

El Grupo HSBC es desde hace mucho tiempo el ejemplo por excelencia de este modelo. Por generaciones, prácticamente todos sus directivos de alto nivel salieron de un cuadro muy unido de una élite de expatriados que, al ir de un puesto a otro en el extranjero, llevaban lo que un ejecutivo de HSBC llama “el ADN de la organización”.<sup>21</sup> En cuanto a la protección, a las empresas les interesa salvaguardar su competencia central. Con ella, la empresa prospera; sin ella, la empresa fracasa. Esta cruda realidad obliga a las oficinas centrales a confiar el control de las “joyas de la corona” de la empresa a quienes cree que las protegerá incondicionalmente, es decir, los colegas de las oficinas centrales.

**CONTRARRESTAR LA DISONANCIA COGNITIVA** Por último, en capítulos anteriores se habló del reto que implica operar en mercados desconocidos. Las empresas usan a menudo el método etnocéntrico de dotación de personal para reducir el grado de *disonancia cognitiva* (la incompatibilidad entre las actitudes del país de origen y las del país anfitrión) que enfrentan al expandirse internacionalmente. Depender de personas que están familiarizadas con métodos y procedimientos de trabajo comprobados ayuda a las empresas a manejar la tensión que producen las situaciones desconocidas.

Por ejemplo, Wipro, una empresa tecnológica de India, emplea a 54,000 personas en 35 países y más de 11,000 de ellas trabajan fuera de India. De estos empleados, más de 90 por ciento son indios y una gran proporción está constituida por gerentes de nivel medio. Wipro envía a muchos indios al exterior en virtud de su familiaridad con los intensos horarios de trabajo de todo el día. “Enviamos a ciudadanos indios a nuevos mercados para que contribuyan a sembrar y fomentar la cultura y la intensidad”, asegura Sanjay Joshi, director ejecutivo de programas globales. En ocasiones, es prácticamente imposible establecer una política etnocéntrica de dotación de personal. Los gobiernos anfitriones, pendientes de la importancia de desarrollar y emplear trabajadores locales, prefieren que las subsidiarias extranjeras contraten personal local. A menudo usan leyes de inmigración o reglamentaciones laborales para presionar a las EMN a que lo hagan.

El método etnocéntrico de dotación de personal es el que ocupa los principales puestos de gerencia con ciudadanos del país de origen.

**Desventajas del método etnocéntrico** Como dice el adagio, “los vicios son simplemente virtudes llevadas al extremo”. Esto mismo se dice a menudo del método etnocéntrico de dotación de personal. Cuando se implanta de manera forzada una política estandarizada de dotación de personal en las operaciones extranjeras se corre el riesgo de quedar totalmente fuera de lugar. Con el paso del tiempo, la empresa puede lograr que las operaciones extranjeras reflejen la apariencia externa de la oficina matriz. Sin embargo, colocar personas en ambientes extranjeros no infunde automáticamente nuevas actitudes; también puede crear costos elevados y oportunidades perdidas.

Como es de esperar, las empresas tienen razones excelentes para justificar por qué dependen exclusivamente de conciudadanos para dirigir las operaciones internacionales. Creen que no hay escasez de talento en un país específico, sólo un déficit de personas con la combinación correcta de habilidades técnicas, experiencia con sus métodos de negocios particulares y fiabilidad. Esta limitación puede resultar perjudicial, ya que ciega a la empresa a otras formas diferentes, y posiblemente mejores, de hacer las cosas.

Las políticas etnocéntricas de dotación de personal también puede desmotivar y desmoralizar a los gerentes locales. El supuesto en que se basa la visión etnocéntrica (que todas las personas inteligentes y capaces viven dentro de un radio de 30 kilómetros de las oficinas centrales) envía a los empleados de la subsidiaria el mensaje que las oficinas centrales no los valoran. A menos que la comisión en el extranjero tenga la intención clara de desarrollar a un expatriado, es probable que los empleados locales resientan la llegada de alguien que viene de otro país, a quien no consideran más capaz que ellos. El resentimiento sin control puede reducir la productividad y aumentar la rotación de empleados.

**Método policéntrico** La perspectiva policéntrica sostiene que las políticas de dotación de personal deben adaptarse a las diferencias entre las operaciones en el país de origen y el país anfitrión. Una política policéntrica considera que la eficacia de las prácticas de negocios de los mercados extranjeros es equivalente a las del país de origen. Este método motiva a la empresa a contratar personal del entorno local para cada operación, desde las oficinas centrales hasta cada una de las subsidiarias extranjeras: los chinos dirigen las operaciones en China; los mexicanos dirigen las operaciones en México; los austriacos dirigen las operaciones en Austria, etcétera. Por tanto, un método policéntrico de dotación de personal es una de las características esenciales de la estrategia multidoméstica. Por consiguiente, es inapropiada para una empresa cuya estrategia requiere que configure la cadena de valor para explotar las economías de localización o coordinar la cadena de valor para aprovechar las competencias centrales en todo el mundo.

**Ventajas del método policéntrico** Como muestra la tabla 20.2, hay varias ventajas de contratar ciudadanos locales para las operaciones extranjeras. Como vimos en el caso sobre Johnson & Johnson (J&J) en el capítulo 15, la administración cree que colocar gerentes locales en las operaciones locales es la política más eficaz. En concreto, el director general de J&J explicó,

*...nuestro método descentralizado para dirigir el negocio produce mejores decisiones, a la larga, para los pacientes, profesionales de la salud y otros clientes, porque los encargados de tomar las*

Una política policéntrica de dotación de personal usa a residentes del país anfitrión para administrar las subsidiarias locales.

**TABLA 20.2 Seis buenas razones para contratar gerentes locales para dirigir las operaciones extranjeras**  
Esta lista se refiere al método policéntrico para dotar de personal a las operaciones internacionales, según el cual emplear gerentes locales en las operaciones locales es la política más ventajosa.

<b>Contención de costos</b>	Por un sinnúmero de razones que van desde la igualación de impuestos hasta las prestaciones de vivienda, el paquete de remuneración de un expatriado puede ser varias veces mayor que el salario base de un gerente en el país de origen o el salario requerido para contratar un gerente local.
<b>Nacionalismo</b>	Los países anfitriones, en especial los que no muestran buena disposición a las operaciones controladas por extranjeros, a menudo prefieren a gerentes locales en quienes pueden confiar que pondrán los intereses locales por encima de los objetivos globales de la empresa extranjera.
<b>Desarrollo de la gerencia</b>	Designar sistemáticamente a expatriados para ocupar los puestos de más amplio nivel dificulta que una empresa atraiga, motive y conserve a los empleados locales.
<b>Moral de los empleados</b>	Los trabajadores locales con frecuencia prefieren trabajar bajo las órdenes de gerentes locales.
<b>Índices de fracaso de expatriados</b>	El inevitable fracaso de algunos expatriados puede tener, a la larga, repercusiones en la empresa en términos de desempeño insatisfactorio, carreras truncadas y baja moral.
<b>Problemas con los productos</b>	Debido a que los gerentes locales supuestamente son más hábiles para interpretar y hacer frente a las condiciones locales, pueden ajustar en consecuencia las operaciones mejor que los expatriados.

*decisiones se encuentran cerca de los clientes y están en una mejor posición para entender sus necesidades. Por último, nuestro método de descentralización para administrar el negocio es un imán formidable que atrae talento, porque da a la gente oportunidad para crecer y explorar nuevas ideas y, con ello, desarrollan sus propias habilidades y carreras profesionales.*<sup>22</sup>

**CONSIDERACIONES POLÍTICAS** Desde una perspectiva diferente, los gerentes locales son opciones astutas en el sentido político. Es decir, el país anfitrión que ve con suspicacia las operaciones controladas por extranjeros, típicamente considerará que los gerentes locales son “mejores ciudadanos” porque supuestamente anteponen los intereses locales a los objetivos globales. Esta imagen local puede incluir también en la moral de los empleados. Muchos empleados de las subsidiarias prefieren trabajar para alguien que es de su propio país.<sup>23</sup> Además, hay impedimentos para usar expatriados, como los requisitos de las licencias que impiden que las empresas usen contadores y abogados expatriados.

**CONSIDERACIONES ECONÓMICAS** La economía del personal de las operaciones internacionales es un motivo convincente para adoptar un método policéntrico de dotación de personal. La contratación de gerentes locales elimina el gasto, a menudo exorbitante, de mandar personal de la oficina matriz. Una regla general es que el costo de un expatriado es de tres veces el salario anual del expatriado por cada año de la comisión; es casi imposible precisar el costo total debido a la gama de variables que intervienen en el cálculo. No obstante, existen datos que permiten suponer que una comisión internacional cuesta en promedio a las empresas 311,000 dólares al año.<sup>24</sup> Si se suman los gastos indirectos aumenta esta cifra; en promedio, los expatriados reciben el doble de apoyo de profesionales de Recursos Humanos (1 profesional de RH para 37 expatriados) en comparación con el personal que no cubre comisiones internacionales (1 profesional de RH para 70 gerentes).

Bajo la presión de controlar el costo de las comisiones de los expatriados, los gerentes de recursos humanos responden con frecuencia contratando locales. Por ejemplo, el Grupo HSBC tenía más de 1,000 expatriados hace cinco años, de 312,000 empleados en todo el mundo. Ahora tiene alrededor de 380 expatriados, procedentes de 33 países. En la actualidad, HSBC prefiere ocupar las vacantes extranjeras con ejecutivos locales, sobre todo por los elevados costos que imponen los expatriados.

**CONSIDERACIONES DE EFICIENCIA Y EFICACIA** Además, HSBC, al igual que J&J, considera que los gerentes locales deben desempeñarse mejor, más pronto, en razón de que comprenden mejor a los clientes, mercados e instituciones globales. Otras empresas apoyan este punto de vista. Por ejemplo, cuando opera fuera de Estados Unidos, Microsoft trata de contratar a ciudadanos del país extranjero. Como explica Robert Herbold, director de operaciones: “Necesitamos gente que conozca la situación local, su sistema de valores, cómo se realiza el trabajo, la manera en que la gente usa la tecnología en ese país específico y quiénes son los competidores más importantes... Si llega alguien de una región o país diferente, no puede conocer todas esas cosas.”<sup>25</sup> En forma más filosófica, Bill Gates, presidente de Microsoft, piensa que la política policéntrica es una obligación moral de las empresas internacionales y declara que, cuando se trata de dotar de personal a una oficina internacional, “se envía un mensaje equivocado si llega un extranjero a tratar de imponerse a los demás.”<sup>26</sup>

**Desventajas del método policéntrico** En el aspecto operativo, una política policéntrica obliga a las empresas a transferir autoridad a los gerentes locales para dirigir la subsidiaria. Pueden presentarse dificultades y problemas de responsabilidad y lealtad. Los problemas de responsabilidad aparecen cuando las subsidiarias evolucionan y se transforman en operaciones casi autónomas que dependen cada vez menos de la oficina matriz para allegarse recursos.

Además, los ciudadanos del país anfitrión a cargo de la subsidiaria tienden a considerar que deben lealtad ante todo a sus colegas locales y país, en lugar de a las oficinas centrales lejanas. En teoría, los gerentes locales equilibran las demandas competitivas de comprender los acontecimientos desde el punto de vista local y el de la oficina matriz. Sin embargo, en la práctica pueden creer que los intereses nacionales tienen prioridad.<sup>27</sup>

Para agravar esta situación, la política policéntrica de dotación de personal tiene un inconveniente sutil, es decir, la posible desconexión del personal local de la empresa matriz. Por definición y propósito, la política policéntrica de dotación de personal crea pocas oportunidades para trabajar fuera del propio país. Este resultado restringe la movilidad internacional de los ciudadanos del país anfitrión. En consecuencia, puede haber pocos incentivos

El uso de gerentes del país anfitrión ayuda a motivar y elevar la moral de los empleados locales, aunque con el posible costo de una brecha con las operaciones globales debido a problemas de responsabilidad y lealtad.



para que los gerentes locales entiendan las prácticas comerciales y culturales de otros mercados. Si no se atienden, estas diferencias pueden aislar a las subsidiarias nacionales. Por tanto, la política de las oficinas centrales de contratar personal local para las operaciones locales puede transformar la meta de la empresa global en la realidad de una federación inconexa de operaciones nacionales casi totalmente independientes.

**Método geocéntrico** Pasar de una empresa multidoméstica a una empresa global o transnacional aminora la necesidad de que los gerentes del país de origen o el país anfitrión supervisen las actividades locales. Por tanto, a diferencia de las variaciones etnocéntrica y policéntrica, una política geocéntrica de dotación de personal no está ligada a ningún país en particular. En cambio, escudriña el mundo en busca de las mejores personas para los puestos clave de la organización, independientemente de su nacionalidad. Jeffrey Immelt de GE, al explicar la política de personal de la empresa, comenta: “Es más importante encontrar a las mejores personas, dondequiera que estén, y desarrollarlas para que puedan dirigir grandes empresas, dondequiera que sea”. Una política geocéntrica permite a las EMN integrar el cuadro indispensable de ejecutivos internacionales capaces de desplazarse entre países y culturas sin perder su eficacia.<sup>28</sup>

**Ventajas: dotación geocéntrica de personal y competencias centrales** Una política geocéntrica de dotación de personal es fundamental para las empresas que siguen una estrategia global y, sobre todo, transnacional. Ambos tipos de estrategias dependen de las oportunidades de aprendizaje en todo el mundo para generar ideas que fortalezcan sus competencias centrales. Como explica el director general de Schering-Plough: “Las buenas ideas vienen de todas partes... si uno va a muchos lugares, recibirá más ideas. Y si recibe más ideas, podrá vender en más lugares y será más competitivo. Para administrar en muchos lugares se requiere la disposición a aceptar las buenas ideas sin importar de dónde vengan, lo que implica tener una mentalidad global”.<sup>29</sup>

Otros, viendo el poder de las ideas para perfeccionar y crear nuevas competencias centrales, adoptan una orientación geocéntrica. Por ejemplo, Fujio Mitarai, presidente de Canon Inc., observa: “Hasta hace poco, todo lo que hacíamos en el extranjero era una extensión de lo que hacíamos en Japón. De ahora en adelante, queremos dar nuevo valor a lo que viene del exterior. Queremos hacer todo lo posible para aprovechar los diferentes tipos de experiencia y conocimiento disponibles en los diferentes países”.

**Desventajas del método geocéntrico** Es difícil desarrollar y muy costoso mantener una política geocéntrica de dotación de personal. Las dificultades surgen de la necesidad de mantener el sentido de quién es uno y, aun así, entender los puntos de vista de una gama muy diversa de personas. Por ejemplo, se supone que la composición abiertamente multinacional de la alta dirección que resulta de las políticas geocéntricas reduce la miopía cultural y mejora la capacidad de respuesta local. Sin embargo, la distancia entre la teoría y la realidad puede ser grande. Por ejemplo, el banco de inversión J. P. Morgan Chase emplea a personas de más de 50 nacionalidades en su oficina de Londres.<sup>30</sup>

Dar sentido a todas las perspectivas que en potencia pueden influir en una decisión resulta abrumador. Si no se aplica bien, el geocentrismo deteriora el sentido de propósito común. Al igual que en la Torre de Babel, la claridad de la tarea puede perderse en el caos de las diferencias. Del mismo modo, la logística del geocentrismo es costosa. Exponer a la gente a ideas diferentes en diversos lugares cuesta mucho dinero. Los costos de capacitación y traslado aumentan sensiblemente cuando los gerentes caros se desplazan con frecuencia de un país a otro. Además, surgen problemas cuando los altos salarios y el prestigio que disfrutaban los gerentes colocados en la vanguardia ejecutiva global de la empresa despiertan resentimientos.

**Determinación de un método: ventajas y desventajas** La tabla 20.3 resume los méritos y deficiencias de los tres métodos de dotación de personal. En términos generales, el método etnocéntrico es congruente con una estrategia internacional; el método policéntrico es congruente con la estrategia multidoméstica; y el método geocéntrico es congruente con las estrategias global y transnacional. En realidad, las empresas pueden usar elementos de cada política de personal, dadas ciertas oportunidades y limitaciones, cambios en la configuración o coordinación de la cadena de valor o las preferencias del liderazgo.<sup>31</sup> No obstante, las empresas tienden a defender la política de dotación de personal que es más congruente con el nivel actual de creación de valor, como lo ejemplifica el objetivo de GE de contratar personal

La política geocéntrica de dotación de personal busca las mejores personas para los puestos clave de la organización, independientemente de su nacionalidad.

Los factores económicos, las rutinas de toma de decisión y las contingencias legales complican la política geocéntrica de dotación de personal.

## REVISIÓN DE CONCEPTOS

Una revisión comparativa rápida de la tabla 20.1 (que presenta el método *etnocéntrico* de dotación de personal global) y la tabla 20.2 (que se refiere al método *policéntrico*), demuestra un principio que hemos desarrollado a lo largo de este libro: aunque la mayoría de nosotros propendemos a buscar “una manera mejor” de hacer las cosas, rara vez es un método prometedor en cualquier área, incluida la de formulación de la **estrategia internacional de negocios**. Primero señalamos las deficiencias de las tres “políticas de dotación personal” cuando las presentamos en el capítulo 2 como tres “Orientaciones de las empresas y la administración”. Explicamos las **estrategias internacional, multidoméstica y global** en el capítulo 11.



**TABLA 20.3 Comparación de métodos para dotar de personal a las operaciones extranjeras**

En este capítulo se describen diversos tipos de métodos de dotación de personal. Para análisis más detallados de las categorías de idoneidad estratégica (*internacional, multidoméstica, global y transnacional*), consulte el capítulo 11.

Método de personal	Supuestos generales	Idoneidad estratégica	Ventajas	Desventajas
Etnocéntrico	Supone que los ideales de liderazgo, valores de la gerencia y prácticas de trabajo de la propia empresa son superiores a los de las empresas extranjeras. Las oficinas centrales toman las decisiones clave y las subsidiarias extranjeras siguen órdenes.	Internacional	Aprovecha las competencias centrales de una empresa. Da a la gente un punto de perspectiva fuerte. Desarrollo del equipo de alta dirección.	Puede inspirar la creencia que la propia empresa es intrínsecamente mejor en todo. Puede promover la arrogancia cultural y la ignorancia. Puede cegar a los gerentes a las innovaciones de otros países.
Policéntrico	Acepta la importancia de adaptarse a las diferencias, reales o imaginarias, entre el país de origen y el país anfitrión. Las oficinas centrales toman decisiones estratégicas en general y las unidades locales las adaptan a su mercado.	Multidoméstica	Ayuda a la gente a ver las virtudes especiales de una nación en particular. En términos operativos, es el menos caro. Facilita la adaptación a las normas de trabajo del mercado local. Apacigua a los gobiernos anfitriones y promueve el desarrollo del personal local.	Complica la coordinación de la cadena de valor. Aísla las operaciones del país. Reduce el incentivo para adoptar una perspectiva internacional. Potencial para operaciones casi autónomas en cada país.
Geocéntrico	Todos los países son iguales y poseen características inalienables que no son ni superiores ni inferiores, sino que simplemente son. Las oficinas centrales y las subsidiarias colaboran para identificar, transferir y difundir las mejores prácticas.	Global y transnacional	Forma apta de lidiar con diferentes personas de diferentes países. Aprovecha las buenas ideas que aparecen a nivel mundial. Abre oportunidades de aprendizaje.	Difícil de establecer, cuesta mucho dirigirla y es difícil de mantener. Contraria a los planes de desarrollo de mercado de muchas naciones. Difícil encontrar expatriados competentes.

que “globalice el intelecto de la empresa” y su correspondiente práctica de una política geocéntrica de dotación de personal.

Pocas EMN dudan de la necesidad de tener expatriados. Para traducir esta convicción en un cuadro de expatriados de alto desempeño, se requiere que las EMN encuentren a las personas que están preparadas para una comisión internacional, ideen la forma de motivarlas a que se desempeñen bien y capitalicen sus nuevas habilidades y perspectiva mejorada cuando estén preparadas para su próximo puesto. Por tanto, a continuación hablaremos de la selección, desarrollo, remuneración y repatriación de los expatriados.

## Administración de expatriados

Algunas personas disfrutan de la emoción de vivir y trabajar en el extranjero. Sin embargo, otras prefieren no trabajar en otro país, en especial si perciben que la comisión es a largo plazo o peligrosa. Por ejemplo, en el caso introductorio, hablamos de un expatriado de Morgan Stanley que ha trabajado en Gran Bretaña, Singapur e India. Sigue entusiasmándole la posibilidad de ver el “gran mundo”, pero admite que los viajes de negocios internacionales no siempre son la actividad más segura del mundo.



El proceso de selección de expatriados consiste en la búsqueda de ejecutivos para identificar aquellos que tengan la mayor inclinación y potencial para una comisión en el extranjero. Este proceso, siempre difícil, lo es cada vez más debido a las crecientes preocupaciones que suscita la escasez de talento en las empresas y la complejidad de reclutar líderes empresariales futuros.<sup>32</sup> En consecuencia, pocas EMN tienen el lujo de contar con un cuadro grande de expatriados móviles y experimentados que puedan llamar según sea necesario. Una vez más, recuerde el caso introductorio, en el que se explica que, para maximizar la probabilidad de éxito y reducir al mínimo la posibilidad de fracaso, Honeywell empieza a seleccionar a los posibles candidatos a expatriados años antes de que sean enviados a cubrir puestos en el extranjero.



## SELECCIÓN DE EXPATRIADOS

Dos factores complican esta situación. Primero, no existe un conjunto específico de indicadores técnicos que sistemáticamente distingan entre un expatriado eficiente y otro deficiente. Además, uno de los retos persistentes es juzgar la capacidad de adaptación del posible expatriado a lugares, gente y procesos extranjeros. Sin embargo, la necesidad absoluta de contar con expatriados capaces de dirigir las operaciones internacionales, aunada al elevado costo del fracaso de un expatriado, constituye un motivo poderoso para llevar a cabo un minucioso proceso de selección. Por tanto, para seleccionar a los expatriados correctos, las EMN se ven obligadas a evaluar la reserva de talento con base en una serie de indicadores. A pesar de los esfuerzos por basarse en pruebas psicoanalíticas o entrevistas a fondo, las medidas objetivas son factores de evaluación expedita, pero por lo general imprecisa. Como solución, las empresas buscan personas que posean aptitudes y posibilidades en materia de *competencia técnica, adaptabilidad y capacidad de liderazgo*.

**Competencia técnica** Los gerentes corporativos, expatriados y personal local habitualmente están de acuerdo en que la competencia técnica, indicada por lo general por el desempeño pasado, es el principal factor determinante del éxito de las comisiones en el extranjero.<sup>33</sup> Por lo menos, el expatriado debe dominar las habilidades funcionales para desempeñar el puesto y, de ser necesario, entender cómo transferirlas o adaptarlas a las situaciones en el extranjero.<sup>34</sup> Comúnmente, los gerentes tienen varios años de experiencia laboral que los respaldan antes de que la empresa los envíe al extranjero. Esta tendencia también refleja el hecho de que los gerentes de línea muchas veces seleccionan a los expatriados con base en el historial operativo del candidato. Además, muchas empresas traducen un historial de competencia técnica sobresaliente en la seguridad en uno mismo que se necesita para desempeñarse bien en el extranjero.

Esta tendencia está cambiando un poco; recuerde que algunas empresas buscan a empleados más jóvenes o mayores para ocupar los puestos internacionales. En el caso de los primeros, las empresas están dispuestas a intercambiar el historial de desempeño por el potencial a largo plazo. Por ejemplo, PriceWaterhouseCoopers (PWC), una empresa global de contabilidad y auditoría que tiene alrededor de 145,000 empleados, emprendió el Programa de Experiencia de Vida en el Extranjero (LEAP, por sus siglas en inglés) para acelerar las comisiones internacionales. LEAP comienza por identificar a los empleados prometedores (aquellos que demuestran interés en vivir en el extranjero y que tienen facilidad para aprender otros idiomas) que han trabajado en la empresa entre tres y cuatro años. El programa prevé la posibilidad de enviarlos a trabajar al extranjero varios años con el objetivo de que regresen para desempeñar funciones de liderazgo de alto nivel. PWC planea tener 5,000 empleados del programa LEAP trabajando en 30 países, cifra que elevaría al doble el número de expatriados que tiene ahora la empresa.

**Adaptabilidad** Los datos sobre desempeño muestran que los expatriados eficaces poseen características de adaptabilidad. Por tanto, las EMN evalúan rutinariamente al posible expatriado en función de tres grupos de características de adaptabilidad:

**Mantenimiento personal** Estas cualidades, como el ingenio personal, son útiles precisamente porque las cosas no siempre salen como se planean. Es muy difícil para las empresas identificar esta característica. Como en muchas EMN, el proceso de selección en HSBC incluye exámenes, entrevistas y ejercicios. Sin embargo, el director general explica: “No nos fijamos tanto en lo que los candidatos estudiaron o dónde lo estudiaron, sino más bien en su dinamismo, iniciativa, sensibilidad cultural y preparación para ver el mundo como si fuera una ostra. No importa si han estudiado a los clásicos, economía, historia o idiomas. Lo que interesa son las habilidades y cualidades necesarias para ser ejecutivos aptos, equilibrados y completos de una institución eminentemente internacional que opera en comunidades muy diversas”.<sup>35</sup>

## REVISIÓN DE CONCEPTOS

En los capítulos 2, 3 y 4, analizamos los *entornos cultural, político, jurídico y económico* en los que se llevan a cabo los **negocios internacionales**, y en cada caso, hicimos hincapié en los efectos que produce la variabilidad en estos entornos y la medida en que las variables ambientales imposibilitan el establecimiento de “normas” absolutas para enfrentar los retos de operar a nivel internacional. Aquí, observamos que estas mismas diferencias dificultan el establecimiento de normas para la selección de expatriados. Además, las experiencias en el manejo de estas diferencias determinan las maneras en que las empresas y los gerentes identifican la combinación “óptima” de habilidades y perspectivas que desean en los expatriados.

La competencia técnica es a menudo el factor determinante que más influye en quién resulta seleccionado para desempeñar una comisión internacional.

Adaptabilidad se refiere al potencial de una persona para:

- Mantenerse a sí misma y hacer uso del ingenio personal.
- Entablar relaciones satisfactorias.
- Interpretar el entorno inmediato.

**Relaciones satisfactorias con los ciudadanos del país anfitrión** Estas características incluyen la flexibilidad y la tolerancia. Llámese *empatía cultural, orientación hacia los demás* o simplemente *liderazgo*, esta orientación fortalece la capacidad del expatriado para interactuar con gente nueva. La investigación indica que dos factores desempeñan funciones vitales en este proceso: la capacidad del expatriado para entablar amistad sincera y franca con los residentes del otro país y la disposición del expatriado a usar el idioma del país anfitrión.

**Sensibilidad al entorno del país anfitrión** Las habilidades y sensibilidad que ayudan a uno a interpretar el entorno inmediato de manera que rechazan los estereotipos, las ideas preconcebidas y las expectativas poco realistas son cualidades valiosas.<sup>36</sup> Para trabajar bien en otro país, es muy útil interpretar correctamente cómo los colegas, clientes y competidores del mercado local ven los sucesos.

**Capacidad de liderazgo** Cada vez más, las empresas consideran que el liderazgo personal es la clave del éxito de un expatriado.<sup>37</sup> Con frecuencia, los expatriados se convierten en directivos de subsidiarias extranjeras que generalmente son mucho más pequeñas que la empresa matriz, pero que, de todos modos, requieren liderazgo de alto nivel. Las habilidades para la comunicación, motivación, seguridad en sí mismo, valor, aceptación del riesgo y diplomacia son cualidades esenciales del éxito.

Los expatriados exitosos a menudo se caracterizan por (en orden descendente de importancia): optimismo (cree que los retos futuros pueden superarse), dinamismo (tiene pasión por triunfar), adaptabilidad (maneja bien la ambigüedad), previsión (imagina el futuro), experiencia (ha visto y hecho mucho), resistencia (se recupera con rapidez del fracaso), sensibilidad (adapta el estilo de gerencia a las diferencias culturales) y organización (planea con anticipación y lleva los proyectos a término).<sup>38</sup> Como vimos en el caso introductorio, Joan Pattle de Microsoft descubrió que trabajar en el extranjero le brindaba la oportunidad de asumir algunas funciones adicionales. En su país, su trabajo en marketing directo exigía, en esencia, ciertos conocimientos y experiencia en la administración de una base de datos. Cuando llegó a Inglaterra, asumió nuevas responsabilidades que conllevaba el puesto de gerente de marca, que incluían las relaciones con la prensa. El éxito depende de comprender las diferencias culturales en la resolución de problemas, motivación, uso del poder y creación de consenso, así como ser capaz de dar sentido a las normas y reglamentaciones comerciales, prácticas comerciales y empresas conjuntas.

## FRACASO DE EXPATRIADOS

A pesar de los mejores planes de hombres y ratones, como dice el dicho, a veces salen mal las cosas. Las EMN experimentan esta situación cuando seleccionan a sus mejores y más brillantes gerentes, los envían a un mercado extranjero, les pagan bien y los ven fracasar. El **fracaso de los expatriados** se puede definir en particular como el regreso prematuro de un gerente a su país de origen debido al desempeño deficiente de su puesto; en términos generales, es el fracaso de las políticas de selección de la EMN en la identificación del personal que tendrá éxito en el extranjero. Como sea que se defina, es un motivo de preocupación persistente en las EMN. En la década de 1980, los estudios indicaban que entre 16 y 40 por ciento de todos los empleados estadounidenses enviados a trabajar en países más desarrollados regresaban más pronto de lo previsto de sus comisiones, y casi 70 por ciento de los empleados enviados a mercados emergentes regresaban pronto a casa. Las encuestas recientes indican que en la actualidad menos de 10 por ciento de los expatriados no terminan sus comisiones en el extranjero.<sup>39</sup>

**Los costos del fracaso** La baja en el índice de fracaso de los expatriados da fe de la creciente complejidad del proceso de selección. Pese a todo, pocos ven esta baja como motivo de celebración. Los costos financieros y personales del fracaso de los expatriados, sin importar la frecuencia con que ocurra, son destructivos. El costo promedio por fracaso puede ascender hasta el triple del salario nacional anual del expatriado más el costo de traslado.<sup>40</sup> Los costos directos de cada fracaso pueden llegar fácilmente al millón de dólares, cuando se suman el tiempo y dinero invertidos en la selección, las visitas al lugar antes de que el ejecutivo se mude y la productividad perdida del expatriado cuando la situación se derrumba. Por último, el costo incalculable es el que se refiere a las repercusiones personales del fracaso profesional en la seguridad en sí mismo y el potencial de liderazgo que tenía el ejecutivo antes considerado de alto desempeño.

**Prevención del fracaso** Las empresas tratan de identificar las causas del fracaso de los expatriados y elaboran programas previsores de preparación y capacitación. Las evaluaciones

Los altos ejecutivos de las subsidiarias por lo general asumen una variedad más amplia de funciones de liderazgo y mayores deberes que los gerentes de las operaciones de tamaño parecido en el país de origen.



El fracaso de un expatriado es costoso en el aspecto operativo y perjudicial en el aspecto profesional.

La complejidad cada vez mayor de los procedimientos de selección de las EMN ha reducido el índice de fracaso de los expatriados.

del fracaso de los expatriados se han centrado en la pericia técnica del expatriado, su capacidad para lidiar con mayores responsabilidades en el extranjero, los retos que presenta en el nuevo entorno, los problemas personales o emocionales y la capacidad del cónyuge del expatriado para adaptarse al entorno extranjero. La creciente complejidad de la ARH ha reducido los índices de fracaso de los expatriados a causa de competencia técnica insuficiente. En la actualidad, es muy raro que una comisión extranjera fracase porque la ARH no identificó que la persona era incompetente técnicamente antes de su partida.

**Manejo de la adaptación y el estrés** Otras causas de fracaso de los expatriados son más difíciles de tratar. Tradicionalmente, la atención se ha centrado en la adaptación del expatriado al nuevo entorno como principal pronosticador de fracaso.<sup>41</sup> La incapacidad de un expatriado para adaptarse a la comisión de trabajo en el extranjero se ha relacionado constantemente con las deficiencias en sus habilidades y sensibilidad cultural. En fechas recientes, las empresas han dirigido la atención a las dificultades de adaptación del cónyuge y la familia.<sup>42</sup>

Por ejemplo, las investigaciones señalan que una comisión en el extranjero es, por lo general, más estresante para la familia que para el expatriado. En consecuencia, la principal causa de fracaso de los expatriados es la incapacidad del cónyuge y los hijos para adaptarse al país anfitrión: “Si la familia comienza a desintegrarse, en algún momento el empleado empezará a derrumbarse también”.<sup>43</sup> La separación abrupta de amigos, familiares y carrera profesional aíslan al cónyuge y a los hijos. Como solución, a menudo exigen al cónyuge o al padre o madre que trabaja más compañía y apoyo. Casi siempre, el cónyuge que trabaja tiene menos tiempo a causa de su nuevo puesto. Con frecuencia, esto genera tensión en la familia, la cual afecta el desempeño del trabajo del expatriado.

Los empleadores experimentan con diversas formas de sortear este riesgo. Cada vez más, envían a los ejecutivos a cumplir comisiones de corto plazo en las que no se ven obligados a desarraigar a sus familias. Además, las tendencias a enviar expatriados más jóvenes o mayores toman en cuenta esta amenaza: es más probable que los jóvenes sean solteros y los mayores tienen hijos que han crecido y sus parejas oponen menos resistencia al cambio.<sup>44</sup>

## CAPACITACIÓN DE EXPATRIADOS

Las empresas reconocen que necesitan preparar a los expatriados para su comisión en el extranjero. Aunque se dice fácil, muchas empresas pasan apuros para resolver estos asuntos de manera sistemática. Los departamentos de ARH de la mayoría de las empresas típicamente tienen muchos datos sobre los empleados. Sin embargo, en su mayoría se refieren a las capacidades técnicas y logros de los empleados. Una cantidad mucho menor de información se relaciona con las capacidades de adaptación del empleado, su disposición a aceptar puestos en el extranjero, sus preferencias geográficas o competencia en otros idiomas.<sup>45</sup>

**Enfoque en la adaptabilidad y características relacionadas** Esta laguna de datos refleja en buena medida la preocupación histórica de las EMN por vincular la selección de los candidatos a la competencia técnica. Esto conduce a que las EMN se centren en los programas de capacitación directa para mejorar las aptitudes técnicas de los empleados y, por lo general, dejan que la persona se ocupe de desarrollar su capacidad de adaptación. Los que logran lo segundo son los gerentes que tienen interés en emprender carreras internacionales para viajar al extranjero, estudiar los acontecimientos mundiales y buscar personas de diferentes orígenes étnicos, culturas y nacionalidades.<sup>46</sup> Cuando finalmente se les designa para un cargo en el extranjero, estos ejecutivos a menudo se desempeñan bien y con ello alientan a más empresas, como vimos en el caso de Honeywell al principio del capítulo, a preparar expatriados para comisiones en el extranjero con capacitación intercultural.

Muchas EMN preparan a los posibles expatriados mediante el desarrollo de la comprensión general del país, la sensibilidad cultural y las habilidades prácticas antes de su partida. Por ejemplo, como observamos en el caso introductorio, Honeywell comienza a capacitar a los posibles expatriados con mucho tiempo de anticipación y se centra en las habilidades interculturales, incluidas las que se requieren para lidiar con el choque cultural. Examinemos un poco más a fondo cada uno de estos aspectos.

**Comprensión general del país** La capacitación más común previa a la partida consiste en sesiones informativas sobre cómo funcionan las cosas en el país anfitrión. En general, los temas incluyen política, economía, características del lugar de trabajo y opciones de estilo de vida.<sup>47</sup> Algunas empresas siguen esta capacitación con un curso de repaso aproximadamente seis meses después de que los expatriados llegan al otro país.

Una de las principales causas del fracaso de los expatriados es la incapacidad del cónyuge para adaptarse al país anfitrión.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En este capítulo explicamos por qué el reto de preparar personal para comisiones en el extranjero puede ocasionar dolores de cabeza corporativos en las EMN más experimentadas. Sin embargo, nos apresuramos a señalar que las EMN saben donde buscar las soluciones, la mayoría de las cuales dependen de la información. En los capítulos 2 a 10, por ejemplo, explicamos el tipo de información que se necesita para tomar decisiones sobre los mercados extranjeros; en los capítulos 11 a 15, analizamos el tipo de información que se requiere para tomar decisiones sobre las operaciones internacionales. Aquí observamos que los datos sobre los empleados son simplemente otra fuente de información necesaria para seleccionar y preparar personal para comisiones de expatriados.

La capacitación y la preparación previas a la partida pueden reducir la probabilidad de fracaso del expatriado. Cada vez más, las actividades de preparación incluyen al cónyuge.





**Sensibilidad cultural** La capacitación cultural tiene el propósito de sensibilizar a los expatriados para que entiendan la oportunidad de trabajar con personas del país anfitrión y estimularlos a mantener una mentalidad abierta ante ideas, actitudes y creencias diferentes. La exposición a otras naciones y culturas, según este argumento, es la mejor preparación para enfrentarse al **choque cultural**, es decir, la insatisfacción, que aparece poco tiempo después de la llegada al otro país, con la cultura anfitriona, la cual, si no se resuelve, puede deteriorarse y llegar a producir nostalgia, irritabilidad, arrogancia y desdén.

Debido a que la adquisición de la sensibilidad cultural necesaria para superar el choque cultural no siempre se da naturalmente, la preparación de expatriados requiere ayudarlos a reconocer sus prejuicios. Por tanto, algunas empresas alientan a los expatriados a tomar cursos de capacitación cultural para fomentar la apreciación de la cultura del país anfitrión. Por ejemplo, una encuesta realizada en 200 empresas multinacionales concluyó que 60 por ciento proporcionan capacitación intercultural para comisiones de trabajo en el extranjero. Una vez en el país anfitrión, es común que los empleados y sus familias tengan que arreglárselas por su cuenta.<sup>48</sup>

**Habilidades prácticas** La capacitación práctica tiene el propósito de familiarizar al expatriado y a su familia con los aspectos cotidianos de la vida en el país anfitrión. Cuanto más pronto adquiera la familia un patrón útil de escuelas, socialización y compras, mayores serán las oportunidades de superar el choque cultural. Los expatriados pueden hacer varias cosas para adaptarse a una nueva ciudad, como socializar con grupos comunitarios locales y asociaciones de expatriados. Además, antes de partir, los gerentes pueden buscar información de personas que tengan recuerdos positivos de sus experiencias como expatriados y que puedan ofrecer consejos prácticos para una transición exitosa.

**Tendencias de la capacitación** A pesar de la utilidad de los programas de preparación, los informes indican que la mayoría de los gerentes reciben poca o ninguna capacitación antes de salir a su destino en el extranjero. En efecto, muchos expatriados se preparan para su comisión en el vuelo de camino al nuevo país donde vivirán, revisando varios informes y recursos. Habitualmente, las empresas culpan de esta deficiencia a la urgencia de la situación, pretextando que no hay suficiente tiempo para que el ejecutivo realice un viaje de familiarización al país anfitrión, mucho menos para que tome un curso rápido sobre la historia, cultura, política, economía, religión y entorno de negocios. Típicamente, la oficina matriz ve que el desempeño de las operaciones extranjeras se está deteriorando o que una oportunidad clave se está esfumando y cree que debe enviar ayuda de inmediato.

**Dos métodos: conocimiento especializado y sensibilidad cultural** Más comúnmente, las EMN no capacitan a los posibles expatriados que enviarán a cumplir responsabilidades internacionales debido a la incertidumbre con respecto a la mejor manera de hacerlo. En general, las empresas optan ya sea por transmitir conocimientos específicos y especializados sobre el entorno extranjero o desarrollar conciencia interpersonal y adaptabilidad en el contexto de la capacitación intensiva en sensibilidad cultural. El primer método tiende a reducir parte del temor de enfrentarse a lo desconocido. En contraste, el segundo método tiende a volver a la gente más receptiva y tolerante respecto a los entornos extranjeros. Sin embargo, tener conciencia de una diferencia no necesariamente implica la disposición a adaptarse a ella, sobre todo si se trata de una variación cultural. Aunque, en general, cualquiera de los dos métodos ayuda a una persona a adaptarse mejor que las que no reciben capacitación alguna, al parecer no hay diferencia significativa en la eficacia relativa de los dos métodos.<sup>49</sup>

**Programas más amplios y complejos** Finalmente, las estrategias cada vez más complejas impulsan a las EMN a interesar a más empleados en el desarrollo internacional general. La necesidad, especialmente urgente para las EMN que siguen una estrategia global o transnacional, de generar, transferir y adoptar ideas de dondequiera que se originen a dondequiera que agreguen valor, implica preparar a todos los empleados para lograr este objetivo. Además, las EMN con una estrategia internacional o multidoméstica enfrentan presiones, dada la creciente globalización, para ayudar a los empleados a que entiendan las operaciones y oportunidades a escala mundial. En respuesta, las EMN establecen programas de desarrollo para ayudar a los empleados a aclarar sus dudas.

Las EMN de todo tipo entienden el valor de incluir componentes de los negocios internacionales, alguna vez reservados para los expatriados, en los programas de desarrollo dirigidos a todos los empleados, sin importar si la persona tiene pensado trabajar en el extranjero o no. Los ejemplos incluyen los centros regionales de capacitación de Mattel e Infosys, donde los gerentes de varios países se reúnen para examinar temas específicos; la capacitación que imparte Procter & Gamble sobre temas de globalización; y los programas de Honda of America para enseñar idiomas y sensibilidad cultural.

Por lo general, las EMN basan los programas de capacitación en la transmisión de información específica sobre el país anfitrión, así como en mejorar la sensibilidad cultural del ejecutivo.

## REVISIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo 11, explicamos el concepto de "La empresa como cadena de valor" y analizamos varias **estrategias** con las que una empresa puede crear **valor**: estrategias con las que la empresa trata de fortalecer la posición competitiva que tiene para maximizar su capacidad de vender lo que produce en más de lo que cuesta fabricarlo. Aquí observamos que la estrategia de una empresa determina directamente a quienes se selecciona para dotar de personal a la cadena de valor mundial.

## Punto **Contrapunto**

### ¿Sigues siendo útil aprender otro idioma?

**Punto** **Sí**, cuando se les pregunta sobre la importancia de la necesidad de que los empleados hablen otros idiomas, los gerentes de recursos humanos responden por lo general que tener competencia en otro idioma agrega valor profesional y personal.<sup>50</sup> Los estudios indican que los gerentes que aprenden uno o más idiomas extranjeros encuentran maneras de hacer aportaciones innovadoras a su empresa. En el aspecto operativo, el esfuerzo de hablar el idioma local, por más mal que se haga, envía un mensaje cultural sutil, pero importante. El Consejo Americano sobre la Enseñanza de Idiomas Extranjeros postula que “el simple hecho de esforzarse por decir algunas palabras en la lengua local causa una buena impresión... [ya que] envía un mensaje subliminal de que ‘somos iguales’”.<sup>51</sup>

Incluso si el expatriado está lejos de hablar el idioma con soltura, la disposición a comunicarse en el idioma del país anfitrión puede ayudar a crear una buena relación con los empleados locales, mejorando así la eficacia del gerente. Los defensores de las destrezas lingüísticas también señalan que los países tienen diferentes expectativas culturales y de negocios que sólo pueden descifrarse si se conoce el idioma local. Por tanto, el expatriado que decide no aprender el idioma se arriesga a ser incluido sólo de manera parcial en el entorno empresarial local.

La ignorancia de la otra lengua también puede conducir a la exclusión de redes de negocios influyentes, complicar las relaciones y negociaciones con las autoridades locales y convertir en una lucha diaria una simple conversación con los colegas locales.<sup>52</sup> Finalmente, trabajar en el extranjero es de por sí un reto y las limitaciones lingüísticas pueden exacerbar el aislamiento.<sup>53</sup> Por ejemplo, Joan Pattle de Microsoft comentó que su incapacidad de hablar turco había hecho que su estancia de siete meses en Estambul resultara muy solitaria. “Uno no puede convivir en realidad con los lugareños... [ni] usar el transporte local porque no puede leer ninguno de los letreros”.<sup>54</sup> Evidentemente, esto indica las ventajas de conocer por lo menos algo del idioma y la cultura locales.

Contra este telón de fondo, los defensores de la competencia en idiomas extranjeros mantienen que una de las cosas más importantes de aprender otro idioma es su potencial de ser una experiencia muy enriquecedora en el aspecto personal. El estudio de otra cultura a menudo ayuda a comprender mejor y aclara la visión de la propia historia, sociedad y valores. Además, entender el idioma y la cultura locales resulta valioso cuando hay que enfrentar las consecuencias de la globalización. Las redes cada vez más grandes de cooperación e intercambio internacionales dependen de que la gente posea competencia en otros idiomas.

Además, si no por enriquecimiento, algunos dicen que aprender otros idiomas pronto será una necesidad competitiva. La creciente propagación de la competencia en inglés a nivel mundial significa que cualquiera que hable inglés en la actualidad perderá la ventaja competitiva que alguna vez representó el contarse entre los relativamente pocos anglófonos nativos que

(continúa)

**Contrapunto** **No**, algunas personas interpretan el predominio amplio y creciente del inglés en el mundo como señal de que los expatriados necesitan aprender otros idiomas. El inglés sirve muy bien como idioma del mundo de los negocios; rápidamente se está convirtiendo en la *lingua franca* del mundo y, para un creciente número de personas, representa una alternativa práctica a su lengua materna. Casi una cuarta parte de la población del mundo habla algo de inglés. Esta cifra incluye alrededor de 400 millones de personas que lo hablan como lengua materna y aproximadamente el mismo número que lo hablan con fluidez como segundo idioma. En general, como se indica en el capítulo 2, una parte mucho mayor de la población mundial habla inglés que la que corresponde exclusivamente a los hablantes nativos de este idioma: aunque el inglés es la lengua materna de sólo 6 por ciento de la población mundial, 42 por ciento de los habitantes del mundo *hablan* inglés.

Esta tendencia es muy notable en Europa Occidental, donde más de la mitad de los habitantes de la Unión Europea (UE) aseguran que hablan inglés razonablemente bien. Muchos otros piensan perfeccionar su inglés; una encuesta de 16,000 personas que viven en la UE concluyó que más de 70 por ciento de ellas estaban de acuerdo con la oración: “Todos deberían hablar inglés”. Tendencias similares se observan en India. En 2005, India tenía la población más grande del mundo que hablaba y entendía inglés sin ser ésta su lengua materna. En la actualidad, India tiene la segunda población que habla inglés con mayor “soltura”, después de Estados Unidos. Se espera que registre el mayor número de angloparlantes del mundo dentro de una década.

Aunque el inglés no es el idioma oficial en muchos países, en la actualidad es la lengua que más se enseña en todo el mundo como segundo idioma. En la UE, el inglés es el principal idioma extranjero que estudian los niños en edad escolar (89 por ciento), seguido por el francés (32 por ciento), el alemán (18 por ciento) y el español (8 por ciento).<sup>55</sup> Casi 200 millones de estudiantes en China aprenden inglés en la escuela, y más de una quinta parte de los niños japoneses de 5 años asisten a clases de conversación en inglés. De Chile a Mongolia, los países aspiran a volverse bilingües en inglés en las próximas dos décadas. El inglés se añadió al programa de estudios de educación primaria en México en 2006; los niños mexicanos aprenden inglés junto con 200,000 maestros.<sup>56</sup> Colectivamente, con 2,000 millones de personas que hablan o estudian inglés en la actualidad, estamos a punto de llegar a una difusión masiva de la competencia en inglés.<sup>57</sup>

La preponderancia del inglés se observa mejor por el predominio del inglés en Internet, tanto en términos de contenido en inglés como del propio idioma. Este predominio hace cada vez más factible la conducción de negocios en todo el mundo usando sólo la interfaz en inglés del navegador preferido.<sup>58</sup> Además, existen informes de que más de 80 por ciento de las

(continúa)



podían hablar el idioma más útil en el mundo de los negocios. Ahora, personas bilingües o plurilingües ofrecerán lo mismo que las que sólo hablan inglés, pero con mejores capacidades lingüísticas y posiblemente perspectivas internacionales más amplias.

En última instancia, esta línea de análisis siempre da pie a la pregunta: ¿qué idioma extranjero debe uno estudiar? En la actualidad, el crecimiento de los puestos de expatriados se está desplazando con rapidez de Europa Occidental y América del Norte a los florecientes países BRIC. Por ejemplo, conforme las EMN luchan por colocar expatriados en estos mercados de alto crecimiento, la competencia en estos idiomas probablemente se traducirá en mayores oportunidades de empleo y mejores salarios. Por último los empresarios pueden buscar en su ciudad natal dónde aprender idiomas de rápido crecimiento, como el español, mandarín o árabe. ●

páginas principales en Internet están en inglés, lo cual refuerza la probabilidad de que el inglés sea la *lingua franca* de Internet. Por otra parte, la creciente complejidad del software de traducción hace que la competencia en un idioma extranjero sea discutible para los que prefieren usar su idioma local en Internet.

Muchos gerentes han respondido en consecuencia. *The Economist*, por ejemplo, informa que poco menos de la mitad de los empleadores considera que las destrezas lingüísticas son importantes, tendencia que muchos relacionan con la lucha laboriosa por dominar un idioma extranjero. Otros señalan que el conocimiento de otros idiomas se clasifica muy por debajo de las competencias técnicas, las habilidades de liderazgo y el desarrollo de la carrera profesional, pero por arriba de la motivación para trabajar en el extranjero, el éxito anterior en otros países y la visión general de los negocios para evaluar la idoneidad del candidato para desempeñar comisiones internacionales.<sup>59</sup> Cada vez más, el inglés es el idioma de trabajo de un creciente número de empresas internacionales.

Por último, algunos dicen que el idioma es un parámetro engañoso de la sensibilidad cultural de un expatriado y de su capacidad general para desempeñarse en mercados extranjeros. Por ejemplo, el director general de Schering-Plough señala: “Conozco muchas personas que hablan tres o cuatro idiomas; sin embargo, tienen una visión muy limitada del mundo. Al mismo tiempo, me he topado con personas que sólo hablan inglés, pero tienen verdadera pasión y curiosidad por el mundo y que son muy eficaces en diferentes culturas”.<sup>60</sup> Este punto de vista deja entrever que el debate relativo al valor general de aprender un idioma extranjero está muy lejos de terminar. ●

La remuneración no debe premiar en exceso ni castigar indebidamente a una persona por aceptar una comisión en el extranjero.

## REMUNERACIÓN DE EXPATRIADOS

Si una EMN estadounidense transfiere a su gerente de finanzas británico, que gana 150,000 dólares anuales en Filadelfia, a China, donde el salario es vigente es de 100,000 dólares al año, ¿cuál debe ser el salario del gerente? O si el gerente de finanzas chino es transferido a Estados Unidos, ¿qué sueldo debe ofrecerle la empresa? ¿Debe remunerarlo en dólares o en yuanes? ¿Qué paquete de prestaciones debe proporcionarle?

Éstas son algunas de las muchas cuestiones que la empresa debe resolver cuando envía personal a sus operaciones en el extranjero. La administración de una plantilla laboral internacional significa que la ARH debe manejar diferentes niveles de pago, prestaciones e incentivos. Por un lado, la ARH debe evitar que los costos ya de por sí elevados de la comisión de un expatriado se disparen y salgan de control; las empresas estadounidenses gastan casi 1.3 millones de dólares por expatriado en el transcurso de una comisión típica de tres años en el extranjero.<sup>61</sup> Por otro lado, la ARH debe pagar a los empleados una cantidad suficiente para motivarlos a trabajar con ahínco y convencer a la familia de mudarse.

**La relación entre remuneración y desempeño** Por tanto, si no intervienen otros factores, la remuneración puede determinar la probabilidad de éxito de la comisión del expatriado. Si la empresa paga muy poco, el empleado se negará a ir, o si acepta la comisión, a la larga termina por lamentarlo. Si la empresa paga demasiado, los costos se disparan, los rendimientos son insuficientes y las desigualdades de pago fomentan la disensión. Otro aspecto que complica la relación entre remuneración y desempeño es la correlación débil o inexistente entre un salario más alto para los expatriados y un mejor desempeño. Más bien, los datos muestran que cuanto más alto es el salario, mayor tiende a ser la duración de las comisiones; algunos empleados, muy satisfechos de prolongar una existencia sin preocupaciones financieras en el exterior, tienen poco incentivo para regresar.<sup>62</sup>

La tarea, así pues, es clara: diseñar un paquete de remuneración que persuada a los ejecutivos de mudarse, les permita mantener su nivel de vida, refleje la responsabilidad de la comisión en el extranjero y asegure que sus ingresos después de impuestos no se reduzcan como consecuencia de la comisión en el extranjero.

**Tipos de planes de remuneración** Muchas EMN, sobre todo en Estados Unidos, aplican el **plan de remuneración basado en el balance general** para administrar las cuentas de sus expatriados.<sup>63</sup> El método establece una estructura salarial que iguala el poder adquisitivo entre países para que los expatriados disfruten del mismo nivel de vida en su comisión en el extranjero que el que tenían en su país de origen, sin importar el país al que su comisión los lleve.<sup>64</sup> El principio de igualación presupone que los expatriados no deben prosperar excesivamente ni sufrir indebidamente sólo porque sus empresas los enviaron a trabajar al extranjero. Además, el método del balance general describe cómo la empresa proporciona incentivos financieros que compensan las diferencias cualitativas entre lugares donde se desempeñan las comisiones.

Existen tres métodos comunes para poner en práctica el plan de remuneración basado en el balance general:

**Método de remuneración basado en la ciudad de origen** Este método basa la remuneración del expatriado en el salario de un trabajo comparable en su ciudad de origen. Este método, en virtud de que preserva la equidad con los colegas del país de origen, trata la remuneración del expatriado como si la persona nunca hubiera salido de su país. Este método simplifica el posterior regreso del expatriado. El método basado en la ciudad de origen es el plan predominante de remuneración de expatriados en 66 por ciento de las empresas que lo usan para comisiones de largo plazo y 75 por ciento para comisiones de corto plazo.

**Método de remuneración basado en las oficinas centrales** Este método establece el salario del expatriado en términos de lo que ganaría en un trabajo comparable en la ciudad donde la EMN tiene sus oficinas centrales. Por ejemplo, si una EMN con sede en Boston envía expatriados a sus oficinas de Londres, Santiago y Yakarta, daría a cada expatriado un salario estructurado de conformidad con los salarios vigentes en Boston. Este plan reconoce el trastorno que ocasiona una comisión en el extranjero y asegura que el expatriado pueda vivir como lo hacía en su país de origen.

**Método de remuneración basado en el país anfitrión** En ocasiones llamado *fijación de precios según el destino y localización*, este método basa la remuneración del expatriado en los escalafones de pago predominantes en el lugar donde se desempeña la comisión extranjera. En esencia, el expatriado comienza con un salario equivalente al de un ciudadano local con responsabilidades similares y luego agrega las primas por servicio en el extranjero, complementos, prestaciones del país de origen y pago de impuestos que haya negociado. Este método no es tan lucrativo personalmente como los métodos basados en la ciudad de origen o las oficinas centrales. Básicamente, se paga menos al expatriado con el fin de reducir la tensión entre éste y sus colegas del país anfitrión a causa de la variación extrema en el pago por trabajos semejantes.

Los ejecutivos de la ARH comparan las características de los planes de remuneración con los que ofrecen otras empresas. Se basan en datos de empresas especializadas en remuneración internacional, así como en estimaciones de las diferencias en el costo de vida.<sup>65</sup>

**Aspectos fundamentales de la remuneración de los expatriados** La tabla 20.4 ilustra un paquete típico de remuneración de un expatriado. Los expatriados negocian su paquete de remuneración en términos de un salario base, una prima por servicio en el extranjero, complementos de varios tipos, prestaciones complementarias, diferenciales de impuestos y prestaciones. A continuación examinaremos más a fondo cada uno de éstos.

**Salario base** El salario base de un expatriado normalmente se clasifica en el mismo nivel que el salario base de un trabajo comparable en el país de origen. Se paga ya sea en la moneda del país de origen o en la moneda local.

**Prima por servicio en el extranjero** Una *prima por servicio en el extranjero*, a menudo llamada *prima de movilidad*, es un incentivo que se paga en efectivo para compensar a los empleados por las molestias de mudarse a un nuevo país, vivir lejos de su familia y amigos, enfrentar día a día los retos de una nueva cultura, otro idioma y otras prácticas de trabajo, y el hecho de que cuando al fin regresen tendrán que modificar otra vez su vida. La prima de movilidad se paga comúnmente en las comisiones de largo plazo, pero muy pocas veces en las comisiones de corto plazo.

El método más común de remuneración de un expatriado es el método del balance general.

**TABLA 20.4 ¿Cuánto cuesta un expatriado?**

Las cifras reflejan el siguiente escenario: una empresa con sede en Seattle designará a un alto ejecutivo para que dirija una subsidiaria de propiedad total en Tokio. En Estados Unidos, este ejecutivo, que tiene dos hijos y su esposa trabaja, percibe un ingreso anual de 150,000 dólares. Un vistazo rápido al balance general nos da una buena idea del desembolso que se requerirá para remunerar a este ejecutivo en el puesto extranjero.

<b>Costos directos de remuneración</b>	
Salario base	\$ 150, 000
Prima por servicio en el extranjero	25, 000
Diferencial de bienes y servicios	120, 000
Vivienda	97, 000
Impuestos (hipotéticos) estadounidenses	(38, 000)
<b>Costos pagados por la empresa</b>	
Educación (escuela para dos niños)	30, 000
Impuesto sobre la renta japonés	115, 000
Costos de mudanza y traslado	47, 000
Costos varios (por ejemplo, envío y almacenamiento; venta de casa u honorarios de administración del inmueble; capacitación cultural práctica y lingüística; viaje de orientación previo a la comisión, asistencia en el destino)	85, 000
Complemento para la esposa que trabaja	75, 000
Licencia anual para visitar el país de origen (pasaje de avión para cuatro, hotel y alimentos)	15, 000
Seguro médico adicional, complementos de pensiones, cobertura de evacuación	20, 000

**Complementos** Enviar a un ejecutivo a una comisión internacional crea gastos elevados de logística y tensión considerable. Las empresas ajustan el paquete de remuneración total con diversos complementos que ayudan a reducir las dificultades que el ejecutivo y su familia habrán de enfrentar.

**COMPLEMENTO POR COSTO DE LA VIDA** Los expatriados reciben un complemento por costo de la vida (a veces llamado diferencial de bienes y servicios) para anular el riesgo de que sufran un descenso en su nivel de vida debido al gasto exorbitante de vivir en una ciudad (Londres o Tokio) o país (Suiza) en particular.<sup>66</sup> Algunas empresas reducen el diferencial del costo de la vida con el paso del tiempo porque consideran que conforme el expatriado se adapta a su entorno, debe adaptarse también a los hábitos de compra locales; por ejemplo, comprar verduras en un mercado del barrio en lugar de consumir productos empaquetados de importación.<sup>67</sup>

**COMPLEMENTOS DE VIVIENDA** Un complemento de vivienda garantiza que el expatriado reproducirá su calidad acostumbrada de vivienda, una de las principales preocupaciones que surgen al mudarse de una ciudad con un nivel medio de precios como Salt Lake City a una ciudad cara como Shanghai. Los costos de vivienda también varían considerablemente debido a las condiciones de hacinamiento que elevan los precios de los terrenos, así como por la escasez de viviendas aceptables para los expatriados.<sup>68</sup> Los occidentales pagan sobrepagos muy considerables en algunas partes de Asia para alquilar viviendas con baño y cocina al estilo occidental.<sup>69</sup>

**COMPLEMENTO PARA GASTOS DEL CÓNYUGE** El complemento para gastos del cónyuge financia en parte el esfuerzo que realiza el cónyuge del expatriado para encontrar un nuevo trabajo y tomar programas de capacitación intercultural. En algunos casos, este complemento compensa la pérdida de ingreso ocasionada porque el cónyuge debe renunciar a su trabajo en el país de origen.<sup>70</sup> Aproximadamente una cuarta parte de las EMN proporcionan a los cónyuges de expatriados asistencia en la búsqueda de empleo, a menudo a través de redes de contactos con otras empresas.<sup>71</sup> Por ejemplo, Kodak trata de encontrar empleo para los cónyuges; cuando esto es imposible, paga una parte de la pérdida de ingresos.

El complemento para gastos del cónyuge también compensa las dificultades creadas por los posibles cambios en el ingreso total y la posición social de la familia. En el país de origen,

todos los miembros de la familia pueden trabajar, mientras que cuando se van a otro país, sólo el expatriado tiene permiso legal para trabajar; los gobiernos anfitriones rara vez otorgan permiso para trabajar a otras personas que no sean el empleado transferido. Por tanto, el cónyuge o pareja de un expatriado puede verse obligado a renunciar a su empleo o a separarse de su pareja. Aproximadamente la mitad de las empresas estadounidenses grandes incluyen manutención del cónyuge en su política de comisiones internacionales.

**COMPLEMENTO PARA SITUACIONES DIFÍCILES** Un complemento para situaciones difíciles (a veces llamado “pago de contingencia”) se entrega a los expatriados comisionados en entornos difíciles o lugares peligrosos, en especial en el caso de comisiones de largo plazo. Las condiciones de vida en ciertos lugares plantean dificultades graves, como condiciones de clima extremo, peligros para la salud, o exponen al expatriado a amenazas de seguridad.<sup>72</sup> Por ejemplo, el personal expatriado de muchas EMN, debido a su alto perfil, ha sido víctima de secuestros o ataques. Las empresas han tenido no sólo que reconsiderar sus complementos de contingencia, sino también adquirir seguros de rescate, impartir programas de capacitación en seguridad para el expatriado y su familia, pagar sistemas de alarma domésticos y guardias de seguridad, y evaluar su responsabilidad legal por la seguridad del empleado.<sup>73</sup>

Cuando las condiciones son menos graves, los expatriados pueden encontrar condiciones de vida que son inferiores a las de su país de origen, y necesitan el complemento para situaciones difíciles. Por último, los expatriados también reciben complementos diversos, como un complemento para viajes que permite al expatriado y a su familia viajar a su país periódicamente, o un complemento de educación para financiar el acceso de los hijos del expatriado a la educación privada en caso de que las escuelas públicas del país anfitrión sean inadecuadas.

**TENDENCIAS EN LOS COMPLEMENTOS** En general, las empresas ofrecen en la actualidad menos complementos. En primer lugar, cada vez más personas ven las comisiones internacionales como una oportunidad para desarrollar habilidades de negocios y cualidades de liderazgo. En consecuencia, estas personas están más dispuestas a viajar al extranjero por menos compensación financiera. Además, las comisiones en el extranjero “han pasado de ser especiales y únicas, en las que se puede ganar mucho dinero, a formar parte de la vida cotidiana de las empresas”.<sup>74</sup> Las técnicas de reducción de costos incluyen la disminución de prestaciones y complementos (muchas empresas que tienen operaciones en Europa ahora tratan a todo el continente como si fuera un solo país) y eliminar los complementos de “contingencia” para puestos en lugares que alguna vez fueron difíciles, pero ya no lo son como Praga o Bombay. La presión para reducir el salario y las prestaciones continuará, tanto para efectos de control de costos, como por la oferta creciente de empleados calificados de los países en vías de desarrollo, que están ansiosos de trabajar en todo el mundo.

**Prestaciones complementarias** Típicamente, las empresas proporcionan a los expatriados el mismo nivel de prestaciones médicas y de jubilación en el extranjero que el que recibían en el país de origen, en vez de las que se acostumbra en el país anfitrión. Sin embargo, la mayoría de las empresas amplían estas prestaciones para resolver contingencias locales, como sufragar el costo de transferir expatriados o familiares enfermos a las instalaciones médicas apropiadas.

**Diferenciales de impuestos** El objetivo de los ajustes de remuneración es garantizar que el ingreso después de impuestos del expatriado y, supuestamente, su motivación, no sufran por los costos creados por la comisión en el extranjero. Debido a que, por lo general, los ajustes que las empresas realizan en el salario base del expatriado causan impuestos, las empresas deben ajustar todavía más el salario a la alza si la tasa del impuesto extranjero es más alta que la del país de origen. La igualación de impuestos se ha convertido en un componente costoso de la remuneración de expatriados. Si no existe un tratado de reciprocidad fiscal entre el país de origen del expatriado y el país anfitrión, el expatriado puede estar obligado por ley a pagar el impuesto sobre la renta a ambos gobiernos. En tales situaciones, la EMN comúnmente paga la cuenta fiscal del expatriado en el país anfitrión.

**Complicaciones debidas a las diferencias de nacionalidad** Además de los más de 1,700 expatriados apostados en más de 50 países, Unilever tiene más de 20,000 gerentes distribuidos en 90 países.<sup>75</sup> ¿Debe Unilever pagar a los ejecutivos de los diferentes países de acuerdo con las normas predominantes en cada país, o debe igualar el salario de cada puesto a nivel global? El cálculo de cómo pagar a los gerentes de los distintos países se complica por

Las EMN a menudo proporcionan remuneración adicional o prestaciones complementarias a los empleados que trabajan en zonas remotas o peligrosas.

## REVISIÓN DE CONCEPTOS

Recuerde el análisis del capítulo 1 sobre “Las fuerzas que impulsan la globalización”, en el que identificamos varios factores que contribuyen a la aparición de más, y más fuertes, “relaciones interdependientes” entre personas de diferentes partes del mundo. Señalamos que la importancia de estas relaciones ha empezado a reducir la distancia física y cultural que separa a los países. Aquí proponemos que esta tendencia (la convergencia de culturas, políticas y mercados) también ha comenzado a hacer que la perspectiva de mudarse de un país a otro sea una posibilidad de carrera más común y atractiva (lo cual da por resultado que las empresas reduzcan los incentivos para que los empleados acepten comisiones en el exterior).

Es difícil para las empresas determinar el grado correcto en que deben igualar la remuneración por el mismo trabajo realizado en diferentes países.

factores legales, culturales y regulatorios. Cuando las empresas emplean expatriados del país de origen y de otros países, los problemas de remuneración se complican aún más.

Estos problemas son apremiantes para las empresas que tienen una política geocéntrica de dotación de personal. Las estrategias global y transnacional dependen de integrar un cuadro de gerentes internacionales que quizá incluye diferentes nacionalidades. Entonces surge la interrogante de si debe pagarse el mismo salario a todos los gerentes que realizan el mismo trabajo, pero en diferentes lugares. Para una transnacional finlandesa como Nokia, esto requeriría remunerar a sus empleados extranjeros, sin importar donde trabajen, en términos de los niveles salariales de Finlandia. Si Nokia opta por no establecer una norma equiparable, el resultado probable será que habrá miembros del cuadro internacional “mal retribuidos” que guarden resentimiento contra sus colegas que reciben mejores sueldos.

Las empresas que aplican las políticas etnocéntrica o policéntrica de dotación de personal, aunque en buena medida son inmunes a estos problemas, también deben sistematizar sus programas de remuneración. Si no, es posible que paguen a alguien más de lo necesario para persuadirlo de ir a trabajar al extranjero, dadas las condiciones desiguales entre países. Lo más preocupante es que las disparidades en los paquetes de remuneración de las personas que realizan el mismo trabajo pueden distorsionar la motivación de los gerentes del país del origen o anfitrión o impedir un sentido de unanimidad entre las diferentes partes de las operaciones globales. Como recordará del caso introductorio, Alibaba toma tan en serio el problema de las comparaciones salariales que causan descontento que ha advertido a los empleados expatriados en China que revelar los salarios que perciben es motivo de despido. Finalmente, a pesar de que la empresa con una política etnocéntrica o policéntrica pueda tener pocos expatriados en la actualidad, el probable crecimiento de las actividades internacionales hará cada vez más oneroso administrar los paquetes de remuneración extranjera caso por caso.

Actualmente, hay poco consenso respecto a cómo resolver estos problemas. Hace una década, los salarios de trabajos similares variaban considerablemente entre países, lo mismo que las relaciones salariales dentro de la jerarquía corporativa. Hoy en día, más EMN aplican un marco global a sus programas de sueldos y prestaciones y los adaptan a las normas regionales para ofrecer congruencia en sus prácticas de remuneración en todo el mundo, pero diferencias en el salario basado en el desempeño por país y región con base en las diferencias regulatorias y culturales. La figura 20.3 destaca algunos de estos cambios, y muestra la composición de los paquetes de remuneración de los directores generales por nacionalidad de la empresa.

Los directores generales de Estados Unidos disfrutaban de los paquetes de remuneración más amplios y completos, tanto en términos de la remuneración base como de la remuneración total. Los directores generales de Francia, Alemania, Italia, Suiza y el Reino Unido también disfrutaban de niveles superiores de remuneración total que sus colegas de otras partes del mundo. Este modelo está inspirando emulación; las empresas de Asia y América Latina están instituyendo prácticas salariales similares, en particular, el uso del pago basado en el desempeño que relaciona la remuneración con los resultados de la empresa.

Las diferencias persisten. Los incentivos de largo plazo, como las opciones sobre acciones restringidas, son populares en Estados Unidos, pero no en Alemania. Sin embargo, los gerentes alemanes a menudo reciben remuneración que los estadounidenses no obtienen, como los complementos de vivienda y el pago parcial del salario fuera de Alemania, ninguno de los cuales es ingreso gravable. Asimismo, los países que tienen tasas altas del impuesto sobre la renta personal incitan a los empleados a pedir planes de pago que reduzcan el salario base gravable y aumenten las prestaciones exentas de impuestos. Finalmente, conforme las empresas de diferentes países se vuelven más multinacionales, compiten a nivel global por talento ejecutivo. Asimismo, las empresas locales deben ajustar la remuneración para conservar a sus ejecutivos. Por tanto, la convergencia en las prácticas de remuneración está a la orden del día.

## REPATRIACIÓN

La ARH aspira a establecer un proceso de dotación de personal que cree un ciclo de acontecimientos, comenzando con la selección del expatriado indicado, la entrega del tipo apropiado de preparación previa a la partida, el diseño de un paquete de remuneración motivador y el medio de **repatriación**, es decir, el proceso de facilitar la reintegración final del expatriado a la empresa de su país de origen a la terminación de su comisión exitosa. El éxito en cada etapa apoya un sistema autosustentable en el que los expatriados que regresan comparten sus conocimientos con colegas y persuaden a otros ejecutivos de alto desempeño de que también trabajen en el extranjero.



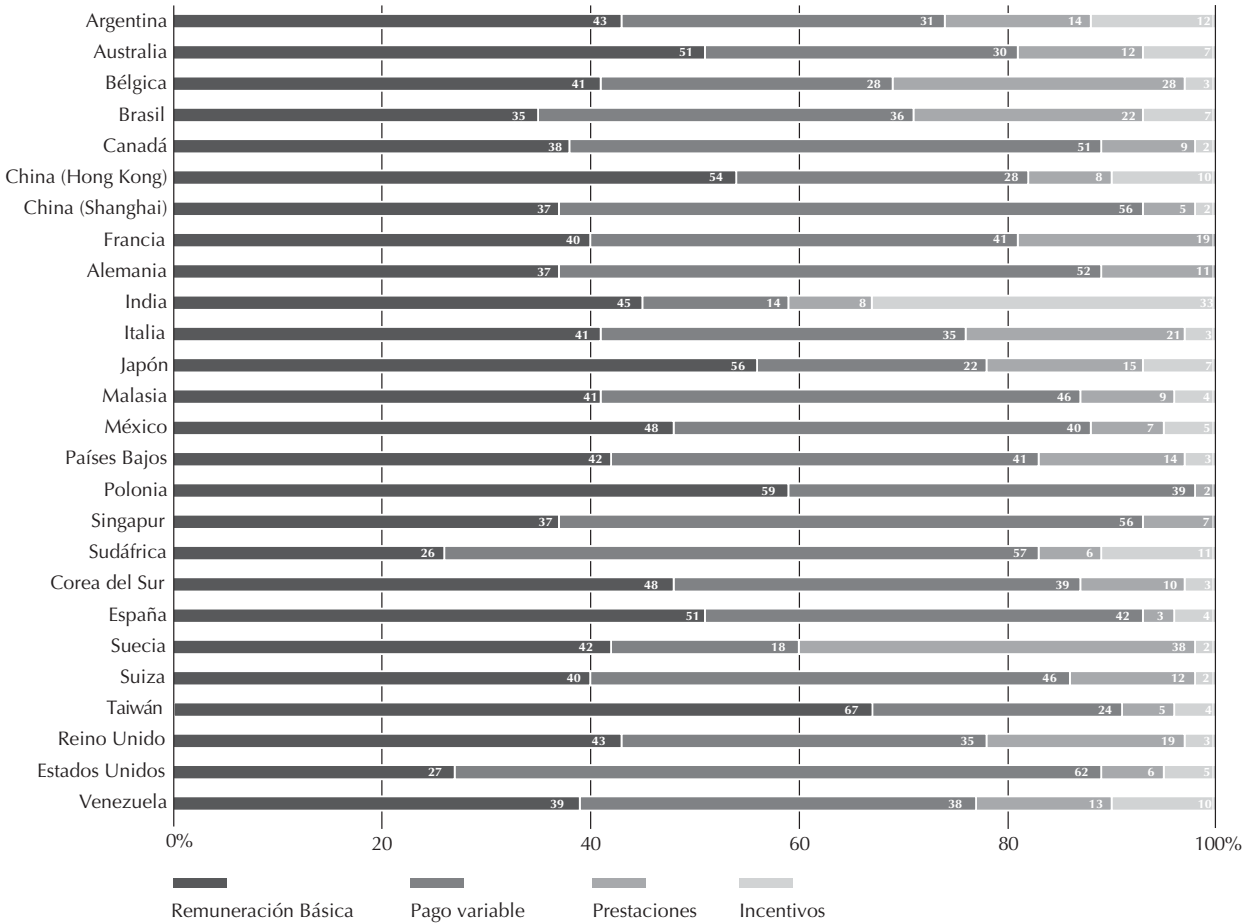
La remuneración total, así como las formas de remuneración varían considerablemente entre países.



**FIGURA 20.3 Los componentes de la remuneración de un director general**

Al igual que los trabajadores de base, los directores generales reciben *salario base* más otras formas de remuneración, como *prestaciones e incentivos*. El modelo de remuneración del director general que comúnmente se sigue en América del Norte y en muchos países europeos (un modelo de pago basado en el desempeño, que relaciona la remuneración con los resultados de la empresa) se está volviendo también dominante en Asia y América Latina. Las cifras representan aquí porcentajes de la remuneración total.

Fuente: HR Services, "Pay Components 2005—Chief Executive Officer", *Managing Global Pay and Benefits* (Towers Perrin, 2005–2006), www.towersperrin.com (se ingresó a la página el 28 de noviembre de 2007).



Los hechos indican que el sistema funciona... para algunos. Casi cada uno de cuatro expatriados que vuelven a su país es ascendido en su primer año de repatriación. Sin embargo, muchos no consiguen ascensos y algunas de estas ex estrellas se separan de la empresa a menos de un año de su regreso. Por tanto, los expatriados enfrentan a menudo un escenario diferente que amenaza el sistema de ARH.<sup>76</sup>

Como regla, a las EMN les preocupa más preparar y pagar a los empleados para la comisión en el extranjero que apoyarlos cuando regresan. Además, aunque las estadísticas muestran que 85 por ciento de las organizaciones consideran que la reintegración es importante, sólo 20 por ciento reconoce que la administran con eficacia.<sup>77</sup> En consecuencia el regreso a casa puede deteriorarse y convertirse en una parte decepcionante de la comisión del expatriado.

Una encuesta realizada entre ejecutivos repatriados que finalizaron con éxito su comisión en el extranjero concluyó que más de una tercera parte tenían puestos temporales tres meses después de regresar a su país, casi 80 por ciento pensaba que su nuevo trabajo representaba un descenso con respecto a su comisión en el extranjero y más de 60 por ciento creía que no tenía oportunidades de transferir la experiencia internacional a su nuevo puesto.<sup>78</sup> Peor aún,

El regreso al país de origen después de una comisión en el extranjero está plagado de dificultades.

La repatriación tiende a causar disonancia en muchas áreas, sobre todo en el aspecto:

- Financiero.
- Laboral.
- Social.



15 por ciento de los comisionados internacionales renunciaron a menos de dos meses de haber concluido su comisión internacional. En general, los expatriados enfrentan tensión por la repatriación en tres áreas: cambio en las finanzas personales, readaptación a la estructura corporativa del país de origen y readaptación a la vida en casa.

**Cambios en las finanzas personales** Los cambios en las finanzas personales pueden ser drásticos cuando el gerente vuelve a su país. La mayoría de los expatriados disfrutaban de abundantes prestaciones durante la comisión en el extranjero; muchos viven en barrios exclusivos, mandan a sus hijos a escuelas prestigiosas, emplean ayuda doméstica, socializan con las élites y aun así ahorran una buena cantidad. Al regresar a casa a un plan de remuneración razonable con muchas menos prestaciones y privilegios a menudo resulta desmoralizante.

**Readaptación a la estructura corporativa del país de origen** La readaptación a la estructura corporativa del país de origen plantea problemas en varios niveles. Los expatriados que regresan pueden encontrarse con que sus colegas anteriores han sido ascendidos por encima de ellos, tienen menos autonomía porque regresan como “un pez pequeño en un estanque grande” y tienen dificultades para reincorporarse a la red social de la oficina. Como resultado, vuelven a una empresa que no sabe bien qué hacer con ellos y con frecuencia considera que poseen conocimientos de mercado y destrezas técnicas que no son precisamente de vanguardia. En estas situaciones, el resentimiento se acumula en los ejecutivos repatriados, ya que es común que piensen que han crecido profesionalmente durante su estancia en el extranjero, han trabajado duro y sacrificado mucho por la empresa y esperan reconocimiento y ascensos.

Con mayor frecuencia de lo que sería deseable, ocurre lo contrario. Un estudio concluyó que entre 60 y 70 por ciento de los repatriados no sabía cuál sería el puesto que desempeñarían al volver a su país, y aproximadamente 60 por ciento respondieron que sus empresas proporcionaban información vaga sobre el proceso de repatriación, los puestos pendientes y el futuro avance de su carrera profesional dentro de la empresa. Para agravar estas tendencias, está el triste hecho de que, para muchos expatriados, el estar lejos se convierte verdaderamente en caer en el olvido en su país, lo cual exacerba el temor de que “las empresas mandan gente al extranjero y luego se olvidan de ella. En todo caso, el progreso es aún más difícil para el expatriado cuando regresa a las oficinas centrales, después de haber perdido oportunidades de establecer contacto con la alta dirección”.<sup>79</sup>

Las EMN responden que el problema de la repatriación las pone entre la espada y la pared: una oficina no se queda vacante mientras el gerente se va al extranjero unos años; la reducción de costos, las fusiones y adquisiciones con frecuencia significan que no es posible conservarlos; y permitir que el empleado repatriado deseche a su “sustituto” a su regreso es injusto. No obstante, los datos indican que los expatriados tienen probabilidades de quedarse si la empresa les da la oportunidad de aplicar su experiencia y conocimientos.<sup>80</sup> Cada vez más, las empresas presionan a los expatriados para que asuman más responsabilidad por su regreso. Más de una tercera parte exige que los empleados tomen una licencia para ir a su país de origen y visiten la oficina matriz antes de concluir su comisión internacional.

**Readaptación a la vida en el país de origen** La readaptación a la vida en el país de origen puede producir tensión.<sup>81</sup> Los problemas surgen cuando los expatriados que regresan y sus familias experimentan el “choque cultural inverso”. Al regreso, los gerentes y sus familias descubren a menudo que tienen que volver a aprender parte de lo que alguna vez dieron por sentado. Mientras tanto, los niños pueden tener problemas para adaptarse al sistema escolar local, mientras que los cónyuges se sienten aislados o que han perdido el contacto con la carrera profesional o las amistades que una vez más tuvieron que dejar.

**Manejo de la repatriación** Las empresas no son ajenas a los problemas de la repatriación. Además, no es posible ignorarlos, ya que mientras más grandes sean las dificultades que deben enfrentar los expatriados que regresan, más problemático será convencer a otros de que acepten comisiones en el extranjero. Como solución, las EMN experimentan con una variedad de remedios. Los ejecutivos de ARH proponen: dar aviso con anticipación a los expatriados de cuándo regresarán, proporcionar más información sobre su posible puesto nuevo, colocarlos en puestos donde se aprovechen sus experiencias en el extranjero, brindar asistencia para conseguir vivienda, programas de reorientación, visitas periódicas a las oficinas centrales mientras trabajan en el extranjero y designar a un mentor formal de las oficinas centrales que vele por los intereses de los expatriados mientras éstos se encuentran en el extranjero.<sup>82</sup>

La principal causa de las frustraciones de la repatriación es encontrar el puesto correcto al que se reincorporará la persona.

Algunas empresas, como Dow Chemical, ofrecen garantías por escrito de que los empleados repatriados se reincorporarán a puestos por lo menos tan buenos como los que dejaron. Otras empresas integran las comisiones en el extranjero a la planeación de la carrera profesional del empleado y establecen programas de mentores que velan por los intereses nacionales de los expatriados. Abbott Laboratories trata de mantener el índice de rotación de repatriados en menos de 10 por ciento, centrándose en el desarrollo de la carrera profesional. También advierte a los empleados antes de salir de Estados Unidos que esperen que la adaptación al volver a casa sea igual de difícil que marcharse al extranjero y los alienta a mantenerse en contacto.

Algunas EMN responsabilizan al gerente que originalmente patrocinó al expatriado de encontrar un puesto adecuado para su protegido cuando éste regrese. Por ejemplo, Avaya protege sus inversiones con mentores en el país de origen que se mantienen en contacto con los expatriados y les ayudan a realizar la transición a un nuevo puesto cuando vuelvan, infundiéndoles la convicción de que Avaya “ha invertido en esta persona. Dejarla en el extranjero o permitir que se vaya a otra empresa es una pérdida de dinero”.<sup>83</sup>

Algunas empresas tratan de resolver las penurias menos evidentes de la repatriación. Para lidiar con el choque cultural inverso, Monsanto se ocupa formalmente de las expectativas sociales de los expatriados que regresan y les da la oportunidad de demostrar sus nuevos conocimientos en una sesión informativa. Del mismo modo, Viacom ha establecido un “programa de seguimiento administrativo integral de expatriados” que incluye prestaciones médicas y de jubilación específicas, que se han diseñado a la medida de las necesidades de quienes desempeñan más de una comisión en el extranjero de forma consecutiva.<sup>84</sup>

A pesar de estos esfuerzos, las estadísticas demuestran que muchos expatriados se sienten insatisfechos a su regreso. Cuando se les pide que señalen con precisión cuándo empieza a descomponerse la repatriación, la principal causa es el reto de encontrar el puesto indicado al que puedan volver. Un informe concluye: “Quienes han pasado dos años trabajando en diferentes puestos en mercados y culturas variadas no siempre se sienten satisfechos de regresar al mismo escritorio y las mismas perspectivas. En este vacío de dirección, la carrera de muchos se ‘tambalea’ y es cuando deciden separarse de la empresa para ofrecer sus servicios en el mercado de reclutamiento donde la experiencia se valora cada vez más”.

Por tanto, la administración de la carrera personal es tan vital para ser seleccionado para una comisión en el extranjero como para regresar triunfante al país de origen. Recuerde, por el caso introductorio, la experiencia de Bryan Krueger, de Baxter Fenwall, que aceptó una comisión de cuatro años en Tokio sin garantía de ascenso cuando regresara. Como vimos, Krueger fue “previsor” y concienzudo, estableció una red de contactos, se mantuvo al tanto de lo que ocurría en las oficinas centrales y volvió a Estados Unidos varias veces al año. La lección es que los expatriados no pueden confiar en que la empresa vele por los intereses de su carrera profesional. Un enfoque pasivo es peligroso, en especial porque los expatriados a menudo se enteran demasiado tarde de las posibles oportunidades de ascenso en su país de origen.<sup>85</sup> En cambio, mientras se encuentren en el extranjero deben negociar el proceso de repatriación con un sentido acucioso de los aspectos positivos y negativos.

## Relaciones laborales internacionales

En cada país donde opera una EMN, los gerentes deben tratar con grupos de trabajadores cuya visión del lugar de trabajo refleja el entorno sociopolítico local. Este entorno determina si se unen a sindicatos, cómo negocian los contratos colectivos y qué desean de las empresas. Como es lógico, existen diferencias entre países respecto a cómo los trabajadores y la gerencia se ven unos a otros.

Cuando hay poca movilidad entre ambos grupos (generalmente, los hijos de los trabajadores se vuelven trabajadores y los hijos de los gerentes se convierten en gerentes), existe una diferencia explícita de clases entre los gerentes que dirigen la EMN y los trabajadores que contratan y despiden. Los trabajadores se pueden percibir a sí mismos en una lucha de clases que recuerda las divisiones de la concepción de Marx del proletariado enfrentado a la burguesía. Las relaciones entre trabajadores y EMN en estos países, como Brasil, el Reino Unido y Francia, tienden a ser un juego de suma cero: los trabajadores sólo ganan cuando la EMN pierde y viceversa.

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

En los capítulos 3 y 4 indicamos algunos de los factores *políticos, jurídicos y económicos* que han contribuido al perfil cambiante de los mercados de alto crecimiento en el mundo; en el capítulo 17, analizamos las nuevas dificultades tanto en las **estrategias** de manufactura global como en las estrategias de administración de la **cadena de suministro**, muchas de las cuales están diseñadas naturalmente para aprovechar este perfil cambiante. Aquí proponemos que estas tendencias pueden producir a la larga una mayor dependencia de un método en particular para hacer frente a los problemas no sólo de repatriación, sino también de las políticas del personal expatriado en su conjunto: las EMN pueden simplemente adquirir mayor confianza en las estrategias que se centran en reclutar locales para dirigir operaciones locales.



Un sindicato es una asociación de trabajadores que se han unido para representar sus puntos de vista colectivos respecto a salarios, horarios y condiciones laborales.

En contraste, los grupos laborales de muchos países adoptan una visión menos antagónica. Se inclinan más a seguir el consejo de los líderes sindicales y tratan de negociar soluciones en las que todos salen ganando.<sup>86</sup> Los sindicatos de estos países comúnmente se basan en la legislación nacional más que en el activismo en el lugar de trabajo para contener el poder de la EMN. Además, la agenda de los trabajadores puede basarse en una sensibilidad mayor respecto a las condiciones de trabajo generales del país (es decir, la marea alta levanta todos los botes), más que en las condiciones específicas de una EMN concreta.

Por lo general, la función de ARH de una EMN atiende estas situaciones y se ocupa de las relaciones de la empresa con los trabajadores tanto dentro de un país en particular como en el contexto global. En términos operativos, la ARH supervisa y administra una amplia gama de asuntos en el lugar de trabajo, que se clasifican dentro del área general de relaciones laborales internacionales. La ARH se propone integrar sus esfuerzos con la simple norma de cómo, por qué y dónde podrían los trabajadores organizados limitar cómo la EMN configura o coordina la cadena de valor. La ARH apoya al liderazgo de la empresa en la formulación de opciones para prevenir, neutralizar o enfrentar estas situaciones para que no interfieran con la base de creación de valor.

La intensidad de estas inquietudes varía según el tipo de estrategia que siga la EMN. Las empresas que tienen una estrategia internacional o global, en razón de su mayor sensibilidad para explotar las economías de localización, consolidar las operaciones y proteger la transferencia y uso de las competencias centrales, son sensibles a los actos de los trabajadores. Las empresas multidomésticas y transnacionales, por su mayor grado de capacidad de respuesta local, tienen más flexibilidad para adaptar las operaciones a las inquietudes de los trabajadores sin sacrificar indebidamente las capacidades de creación de valor. No obstante, sin importar el tipo de estrategia que siga la empresa, el poder perdurable de los trabajadores organizados, tanto en cada país como a nivel internacional, incita a las EMN a entablar relaciones beneficiosas.

Con estos antecedentes, estudiaremos ahora tres aspectos de las relaciones laborales internacionales. Primero, analizaremos cómo los trabajadores representan comúnmente los motivos y los medios de las EMN; luego nos ocuparemos de los métodos y éxitos de las respuestas de los trabajadores a las EMN y concluiremos con un breve examen de las tendencias que moderan la relación entre las EMN y los trabajadores.

## CÓMO VEN LOS TRABAJADORES A LA EMN

Los empleados cuyas empresas han desplazado el trabajo a otros países, dejando atrás menos empleos y salarios más bajos, generalmente se quejan de los efectos de la globalización. Un debate continuo gira en torno de si la EMN, gracias al poder de su cadena de valor dispersa por el mundo, debilita sistemáticamente los derechos y funciones de los trabajadores. Los críticos argumentan que las EMN lo hacen precisamente debido a que la multinacionalidad de sus flujos de productos y recursos les permite manipular a los mercados y gobiernos para conseguir ganancias que los trabajadores deben pagar en última instancia.

Contrato colectivo se refiere a las negociaciones entre los representantes del sindicato y los empleadores para llegar a un acuerdo sobre el contrato de trabajo.

Los sindicatos, al defender sus derechos y expresar sus puntos de vista, en ocasiones salen a las calles para demostrar solidaridad y obtener el apoyo público. Aquí vemos a miembros de un sindicato, armados de pancartas, exigiendo mejores salarios y condiciones de trabajo, que marchan por las calles de París, Francia.



Un ejemplo. Cuando Disney Company planeaba un parque de diversiones en Europa, comenzó por enfrentar a varios países entre sí con el propósito de obtener los mejores incentivos de inversión posibles. A la larga, redujo las alternativas de construcción a Francia y España; finalmente, la empresa seleccionó un sitio a las afueras de París. La reacción de los trabajadores fue inmediata. Un representante de la Confédération Générale du Travail (Confederación General del Trabajo, CGT) de Francia sostuvo que Disney Company había usado la amenaza de localizar el parque en España para manipular una negociación difícil con las autoridades gubernamentales. Concretamente, aseguró que: “Disney puso en competencia a Barcelona y el sitio francés y, como resultado de esta guerra de ofertas, el gobierno francés obtuvo el contrato a costa de muchas leyes y derechos sociales ganados con mucho esfuerzo.”<sup>87</sup>

**Las ventajas de las EMN** Una vez que las operaciones locales de las EMN están instaladas y en funcionamiento, los trabajadores sostienen que las EMN pueden resistir más tiempo que ellos en la negociación de la solución de una huelga. Además, argumentan que las EMN pueden trasladar fácilmente las actividades que crean valor de un país a otro para explotar condiciones laborales menos restrictivas. Estas situaciones se complican por la complejidad de las cadenas de valor dispersas por el mundo de las EMN. Los trabajadores carecen comúnmente de la información necesaria para comprobar los alegatos de las EMN sobre los productos y utilidades, así como para calcular la capacidad que las EMN tienen para satisfacer las demandas de los trabajadores. Revisaremos enseguida cada argumento.

**Flujos de productos y recursos** Supuestamente, en caso de una huelga en el país X, la EMN puede desviar la producción de sus instalaciones de otros países y venderla a los consumidores en el país X, lo que reduce la necesidad de resolver la huelga. Además, como cada país comprende sólo un pequeño porcentaje del total de ventas, utilidades y flujos de efectivo mundiales de una EMN, una huelga en un país puede afectar en forma mínima su desempeño global. En vista de estas circunstancias, la EMN enfrenta pocas presiones para resolver las tensiones laborales. Por lo tanto, la capacidad de una EMN para amenazar con consecuencias nefastas en caso de una huelga, y luego resistir más tiempo, le da ventaja sobre los trabajadores en las negociaciones colectivas.

En su defensa, los gerentes señalan que la EMN puede seguir abasteciendo a los clientes del país donde se produjo la huelga sólo si tiene excedentes de capacidad y fabrica un producto idéntico en más de un país. Incluso si cumple estos prerrequisitos, la EMN debe enfrentar, además, los costos de transporte y los aranceles que la condujeron desde el principio a establecer instalaciones de producción múltiples. Si la EMN es propietaria en parte de la operación en huelga, los socios o incluso los accionistas minoritarios pueden mostrarse reacios a financiar una huelga laboral prolongada.

Además, si las instalaciones en huelga producen los componentes necesarios para la producción integrada en otros países, entonces una huelga puede tener efectos de mayor alcance. Por ejemplo, una huelga en una planta de GM en Estados Unidos impidió que las fábricas mexicanas de GM obtuvieran las partes necesarias para las operaciones de ensamble. En adición, las leyes mexicanas contra los despidos obligaban a GM a mantener a sus trabajadores mexicanos en la nómina, lo que aumentó la presión sobre GM para resolver la huelga.<sup>88</sup> En resumen, tal parece que la diversificación internacional ofrece ventajas limitadas que permitan a una EMN escapar de los conflictos con los trabajadores.

**Cambio de las actividades de creación de valor** Las empresas amenazan en ocasiones con cambiar actividades de creación de valor a otros países para convencer a sus trabajadores de que acepten reducciones salariales o hagan concesiones en cuanto a las condiciones de trabajo. Esta táctica obliga a los sindicatos a aceptar remuneración más baja, menos prestaciones y condiciones de trabajo deficientes a cambio de obtener seguridad del empleo. Por ejemplo, los trabajadores alemanes de Daimler-Benz accedieron a aceptar salarios más bajos después de que la empresa logró suscribir contratos con los trabajadores franceses, checos y británicos para trabajar por menos paga.

Esta tendencia es más notoria en el contexto del traslado de empleos a otros países. Las EMN rebaten que este argumento representa parcialmente la situación. Sin lugar a dudas, el traslado de la producción es factible cuando una empresa tiene instalaciones en más de un país; en otros momentos, parecería más factible cuando diferentes empresas tienen instalaciones en diferentes países. Por ejemplo, suponga que una empresa canadiense compite con importaciones brasileñas. Si los trabajadores canadienses exigieran y obtuvieran aumentos salariales considerables que aumentarían los precios de los productos, el competidor brasileño

Los trabajadores aseguran que se encuentran en desventaja en las negociaciones con las EMN porque:

- Es difícil obtener información completa sobre las operaciones globales de las EMN.
- Las EMN manipulan los incentivos de inversión.
- Pueden trasladar con facilidad las actividades que crean valor a otros países.
- La toma de decisión definitiva ocurre en otro país.

## REVISIÓN DE CONCEPTOS

Comenzamos en el capítulo 1 por mostrar como “Las fuerzas que impulsan la globalización” han producido una gran cantidad de nuevas **estrategias de negocios internacionales** diseñadas para responder a dichas fuerzas.

En el capítulo 17, analizamos la aparición de varias estrategias complejas para administrar la **cadena de suministro**, muchas de las cuales afectarán sin duda aspectos relacionados con el trabajo, como las tarifas salariales y la seguridad del empleo, tanto en el mercado del país de origen como en el del país anfitrión. Aquí indicamos que, a la luz de tales acontecimientos, la tensión entre los trabajadores y la gerencia de las EMN probablemente se intensifique en el futuro.

probablemente aprovecharía la oportunidad para aumentar su participación en el mercado canadiense a expensas de la empresa canadiense y sus trabajadores. Sin embargo, suponga que la empresa brasileña también es propietaria de la instalación de Canadá. La gerencia brasileña tendría que sopesar las ventajas del ahorro en costos que obtendría de trasladar la producción de Canadá a Brasil, frente a las pérdidas en que incurriría en Canadá si descartara sus instalaciones en ese país.

**Escala y complejidad de las operaciones** Los observadores argumentan que es difícil para los sindicatos negociar con las EMN debido a la escala global de sus cadenas de valor y a las dificultades para interpretar cómo coordinan las actividades que crean valor. Ambos asuntos se complican por las dificultades que tienen los trabajadores para identificar la localización de la toma de decisiones e interpretar la información financiera de la EMN típica. Estas ambigüedades implican que los trabajadores se encuentran a menudo a merced de quienes toman las decisiones y de recursos que están muy lejos de su país. Por tanto, los trabajadores argumentan que las EMN que sostienen tales posiciones pueden imponer arbitrariamente políticas estrictas desfavorables para los trabajadores en caso de que haya activismo en el lugar de trabajo.

Los trabajadores, en especial con la asistencia de los sindicatos, examinan los informes financieros de las EMN para determinar la capacidad que tienen para satisfacer sus demandas. La interpretación de esta información es compleja, debido a las discrepancias entre los requisitos administrativos, fiscales y de divulgación de información en el país de origen y el país anfitrión. Además, los trabajadores han sido particularmente desconfiados con respecto a la posibilidad de que las EMN manipulen los precios de transferencia para dar la apariencia de que una subsidiaria determinada no puede cumplir las demandas laborales.

Las EMN responden que estas inquietudes exageran la capacidad de la empresa para aumentar la remuneración y le restan importancia al aspecto más trascendente de los salarios vigentes tanto en la industria como en la zona geográfica. Aunque las EMN pueden publicar información compleja, por lo menos un conjunto de estados financieros debe satisfacer a las autoridades locales. Por definición, estos estados financieros no deben ser más difíciles de interpretar que los de una empresa meramente nacional. En cuanto a los precios de transferencia, la EMN que establece niveles artificiales para ayudarse en una situación específica de negociación de un contrato colectivo crea distorsiones y posibles problemas en todas partes. En concreto, si una EMN registra utilidades menores en un país, tiene que exagerarlas en otro, lo cual la pondría en desventaja en las negociaciones colectivas en ese país.

## CÓMO RESPONDEN LOS TRABAJADORES A LA EMN

Los trabajadores han respondido al poder de las EMN con diversas acciones. Sobre todo, los trabajadores han organizado sindicatos para luchar, por medio de la negociación de contratos colectivos de trabajo, con la gerencia por mejores salarios y prestaciones, mayor seguridad del empleo y mejores condiciones de trabajo. El poder de negociación de los sindicatos se debe en gran parte a que pueden amenazar con interrumpir la producción, ya sea por medio de una huelga o alguna otra forma de protesta laboral (más comúnmente con la desaceleración del ritmo de trabajo o la negativa a trabajar horas extra). Sin embargo, esta amenaza es verosímil sólo en tanto la gerencia no tenga más remedio que emplear trabajadores que no son miembros del sindicato.

**Opciones de los trabajadores** Los sindicatos usan varias tácticas para contrarrestar el poder de negociación de las EMN. A nivel internacional, los sindicatos cooperan entre sí de varias formas: comparten información, apoyan a las unidades de negociación de otros países y negocian simultáneamente con las EMN.<sup>89</sup> La cooperación internacional más común entre sindicatos es el intercambio de información sobre las políticas y actividades locales de una EMN. Este tipo de colaboración ayuda a determinar la validez de los alegatos de la empresa a nivel local, además de que permite a los trabajadores hacer referencia a precedentes de otros países sobre asuntos relativos a la negociación de contratos colectivos.

**Intercambio de información** Las confederaciones internacionales de sindicatos, las secretarías sectoriales compuestas de sindicatos conexos de una sola industria o un complejo de industrias relacionadas y los consejos empresariales que incluyen representantes de las fábricas de todo el mundo de una EMN participan en el intercambio de información. Más concretamente, un consejo laboral europeo (EWC, del inglés European work council) representa a los empleados de una empresa en toda la Unión Europea. Por medio de un EWC, una empresa

Los trabajadores tratan de fortalecer su poder de negociación mediante la cooperación internacional.



informa y consulta con los trabajadores temas tales como su desempeño actual a nivel nacional, regional y global, así como sus estrategias para que los empleados puedan entender los posibles cambios en las políticas de personal, la empresa y el mercado.

**Coordinación de actividades** Los grupos de trabajadores de un país pueden apoyar a sus homólogos de otros países, en vista de que las acciones sindicales coordinadas entre países trastornan la coordinación de la cadena de valor de la EMN. Entre las medidas populares está negarse a trabajar tiempo extra para abastecer el mercado atendido normalmente por la producción de los trabajadores en huelga, enviar ayuda financiera a los trabajadores de otros países e interrumpir el trabajo en sus propios países. Por ejemplo, los trabajadores franceses se comprometieron a interrumpir el trabajo en Pechiney en apoyo a sus colegas en huelga en las instalaciones estadounidenses de la empresa.

**Solicitud de apoyo de instituciones transnacionales** Finalmente, los trabajadores recurren a diversas instituciones transnacionales para que los apoyen en sus esfuerzos para refrenar el poder de las EMN. Por ejemplo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se fundó en 1919 bajo la premisa de que si un país no adopta condiciones laborales humanitarias, obstaculiza los esfuerzos de otros países para mejorar sus propias condiciones. Varias asociaciones de sindicatos de diferentes países apoyan ideales similares. Estas asociaciones incluyen a diversas secretarías sectoriales internacionales que representan a trabajadores de industrias específicas; por ejemplo, la Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (CIOSL), la Federación Sindical Mundial (FSM) y la Confederación Mundial del Trabajo (CMT).

Las actividades de estas organizaciones, junto con los adelantos generales de las comunicaciones a nivel mundial, dan a conocer las diferentes condiciones laborales entre países. Entre las noticias más relevantes están la prohibición legal de la negociación de contratos colectivos de trabajo en Malasia, los sueldos por debajo de los niveles mínimos en Indonesia y el uso de trabajo forzoso y explotación infantil en algunos mercados emergentes. Al dar a conocer tales condiciones, estas organizaciones abogan por sanciones económicas y políticas para provocar cambios.<sup>90</sup> Asimismo, varios códigos de conducta sobre relaciones industriales, como los publicados por la OCDE, la OIT y la UE, influyen en las prácticas laborales de las EMN. Aunque los códigos son voluntarios, el cumplimiento o incumplimiento de los mismos por parte de una EMN tiene importancia simbólica para los consumidores y los gobiernos.

## LA LUCHA LABORAL: BARRERAS A LA UNIDAD INTERNACIONAL

Los sindicatos nacionales regularmente apoyan los llamados a la cooperación internacional con organizaciones hermanas. La neutralización de los llamados a la unidad es una realidad de la globalización, es decir, los sindicatos nacionales están enzarzados en un juego de suma cero porque compiten entre sí para atraer inversión y empleos de la EMN. En consecuencia, a la hora de la verdad, ha habido poco entusiasmo entre los trabajadores para apoyar a sus homólogos de otro país.

**Objetivos diferentes específicos de cada país** Por ejemplo, Canadá y Estados Unidos han compartido durante mucho tiempo una afiliación sindical común en la creencia de que “unidos venceremos”. No obstante, ha habido movimientos constantes entre los trabajadores canadienses para organizar sindicatos independientes de los de Estados Unidos. Un líder sindical de Canadá resumió esta actitud explicando: “un sindicato estadounidense no va a luchar para proteger los empleos canadienses a expensas de los empleos estadounidenses”. La lógica es que los sindicatos internacionales adoptarán políticas que favorezcan a la mayoría de los afiliados, la cual, en cualquier relación conjunta entre Canadá y Estados Unidos, resulta ser estadounidense.

Incluso cuando los trabajadores de un país ayudan a los de otro, lo más probable es que traten de lograr sus propias metas específicas. Por ejemplo, un sindicato que representaba a cosechadores de tomates en Estados Unidos ayudó a su homólogo mexicano a negociar un contrato colectivo más sólido que limitaba el poder local en el lugar de trabajo tanto de las empresas nacionales como de las extranjeras. Este cambio disuadió a Campbell Soup

Los trabajadores pueden estar en desventaja en las negociaciones con las EMN debido a que:

- La unidad de negociación en el país es sólo una parte pequeña de las actividades de la EMN.
- La EMN puede seguir atendiendo a sus clientes con producción o recursos extranjeros.



Company de trasladar sus operaciones a México. Como resultado de esta competencia entre sindicatos nacionales, es difícil establecer la cooperación.

**Diferentes estructuras e ideales** Otro factor que impide la unidad internacional entre los sindicatos es que, en su mayor parte, éstos evolucionaron independientemente en cada país. Como resultado, la demografía, estructura, ideales y objetivos de los sindicatos varían de un país a otro. Por ejemplo, el porcentaje de trabajadores sindicalizados es mucho mayor en algunos países que en otros.

Además, algunos trabajadores organizados de Francia, Portugal y Gran Bretaña pertenecen a sindicatos comunistas, cuya visión del conflicto de clases intrínseco en la negociación de contratos colectivos de trabajo con las EMN choca con los puntos de vista más moderados de los sindicatos en Alemania, los Países Bajos, Escandinavia y Suiza. Las diferencias internacionales en las agendas sindicales se extienden a una enorme cantidad de asuntos más prosaicos, como las tarifas salariales y las preferencias de los trabajadores. Por ejemplo, los trabajadores españoles están más dispuestos a trabajar los fines de semana que los trabajadores alemanes.

**Diferentes métodos de negociación de los contratos colectivos** Los sindicatos de diferentes países prefieren métodos distintos de negociación de contratos colectivos. En consecuencia, las EMN de un país determinado pueden tratar con uno o varios sindicatos que, dependiendo de la situación, representan a los trabajadores de muchas industrias, de muchas empresas dentro de la misma industria o sólo de una empresa. Si el sindicato representa sólo a una empresa, puede representar a todas las fábricas o a una sola fábrica. En Suecia, las negociaciones tienden a ser muy centralizadas; los empleadores de numerosas empresas de diversas industrias tratan en conjunto con una federación de sindicatos. En Alemania, los empleadores de asociaciones empresariales de las mismas industrias negocian conjuntamente con las federaciones sindicales.

**Diferentes métodos para conciliar la tensión laboral** Los métodos para conciliar la tensión laboral varían de un país a otro. El uso de un mediador imparcial es obligatorio en Israel, pero voluntario en Estados Unidos y el Reino Unido. Entre los países que tienen prácticas de mediación predominan diversas actitudes. Por ejemplo, en India existe mucho menos entusiasmo por los mediadores que en Estados Unidos. No todas las diferencias se resuelven con cambios en la legislación o por medio de la negociación de contratos colectivos de trabajo. Otros medios son los tribunales del trabajo y los árbitros designados por el gobierno. Por ejemplo, los salarios en muchas industrias austriacas se arbitran semestralmente. Estos tipos de diferencias ideológicas y operativas han dificultado la cooperación internacional sostenida entre sindicatos.

**Dificultades de regulación** Por último, los trabajadores organizados han tenido éxito limitado en conseguir que organismos nacionales e internacionales regulen a las EMN. Las instituciones nacionales han ayudado a los trabajadores a obtener mejor acceso a las complejidades del proceso de toma de decisiones de las EMN. Sobre todo, las leyes de algunos países, en especial del norte de Europa, otorgan a los trabajadores el derecho legal de participar en la administración de las empresas.

**Codeterminación** El principio de **codeterminación** destaca la toma de decisiones compartida en las empresas, lo cual beneficia tanto a los trabajadores como a la empresa.<sup>91</sup> A pesar de algunas acciones voluntarias para implantar la codeterminación, la mayoría de los ejemplos existentes han sido ordenados por los gobiernos. Los sindicatos han persuadido a las autoridades gubernamentales, en particular en Europa Occidental, de que exijan a las empresas que cumplan con los requisitos de preaviso de cierre de fábricas, en condiciones más favorables para los trabajadores. Además, los organismos internacionales, como la OIT, la UE y la OCDE, han adoptado códigos de conducta de las empresas multinacionales en sus relaciones con los trabajadores. Estos lineamientos, desde el punto de vista de los trabajadores, no regulan a las EMN. Por ejemplo, hay ejemplos anteriores de trabajadores que impidieron la salida de inversiones, las adquisiciones y los cierres de fábricas. No obstante, el hecho de que estos códigos de conducta carezcan de fuerza ejecutoria implica que éstos tengan un efecto irregular en las decisiones y actividades de negocios internacionales de las empresas.

## UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

### ¿Qué países tendrán los empleos del futuro?

Conforme el capital, la tecnología y la información adquieren mayor movilidad entre países y empresas, el desarrollo de los recursos humanos explicará cada vez más las diferencias competitivas. Por consiguiente, el acceso de las empresas a personal más calificado y la conservación del mismo aumentarán en importancia cuando enfrenten el reto de reclutar y conservar trabajadores valiosos y altamente calificados.

Los demógrafos pronostican en forma casi unánime que las poblaciones crecerán mucho más rápido en las economías emergentes (siendo China la excepción notable) que en los países ricos, por lo menos hasta el año 2030. Al mismo tiempo, el número de jubilados como un porcentaje de la población de los países ricos aumentará, porque las personas vivirán más tiempo y se jubilarán más jóvenes. Las personas también deberán recibir educación durante más años para obtener mejores empleos. En términos generales, estas tendencias indican que habrá menos personas que realicen el trabajo productivo en los países ricos. Estos países ya están tratando de hacer ajustes y han establecido varios programas de educación y capacitación.<sup>92</sup> No obstante, estos programas tienen muchas consecuencias sociales y económicas a las cuales deberán adaptarse las EMN.

Una adaptación podría consistir en que los países ricos fomentaran la emigración de trabajadores de las economías emergentes, las cuales tienen problemas para generar empleos suficientes para su creciente población económicamente activa. En Canadá, Estados Unidos y partes de Europa Occidental, se ha registrado desde hace mucho tiempo inmigración de trabajadores extranjeros, tanto legales como ilegales, que salen de las economías emergentes. Este ingreso genera costos de asimilación en los países ricos y fuga de cerebros de las economías emergentes cuando sus trabajadores altamente calificados dejan su país para ir a otro. Sin embargo, algunos proponen que la emigración beneficia a todos, ya que fomenta la circulación de cerebros entre las economías ricas y las emergentes.<sup>93</sup>

Un número creciente de personas de Taiwán, China, Corea e India, que alcanzaron el éxito en Estados Unidos, están regresando a sus países de origen para iniciar empresas. No obstante, en épocas de recesiones económicas, es probable que los ciudadanos desempleados de los países ricos culpen a los trabajadores extranjeros de sus dificultades económicas. En estas circunstancias, las empresas tendrán que dedicar más tiempo a obtener permisos laborales y a integrar las diferentes nacionalidades en sus fuerzas de trabajo.

Otra adaptación potencial en los países ricos es la presión continua para que se adopte la robótica y otros equipos que ahorran mano de obra.<sup>94</sup> Aunque esto puede ayudar a resolver parte de la escasez de trabajadores, inevitablemente aumentará la necesidad de las empresas de contar con trabajadores que tengan mayores niveles de destreza. Es probable que los miembros de la fuerza laboral con menos estudios no consigan trabajo, se vean obligados a aceptar empleos con salarios más bajos en el sector de servicios o compitan con los inmigrantes por los empleos menos atractivos. La brecha entre ricos y pobres aumentará en los países ricos y entre estos países y las economías emergentes. En esta situación, los pobres presionarán a los gobiernos para que exijan a las empresas que separen el desarrollo tecnológico de las prioridades de ahorro de mano de obra.

Una tercera adaptación posible es la aceleración de la migración industrial a las economías emergentes para aprovechar la abundante oferta de mano de obra productiva y barata. Al mismo tiempo, las economías emergentes pueden idear formas para apoyar la circulación de cerebros o, si no tienen éxito, detener el proceso de fuga de cerebros. Cualquiera de los dos métodos desplazará más empleos de producción de bajo nivel lejos de los países ricos a los países emergentes.<sup>95</sup> Si tienen éxito, los gerentes que regresen a sus países desplazarán muchos empleos que requieran pocas destrezas a su mercado nacional. Los gobiernos de los países ricos enfrentarán entonces el grave problema de qué hacer con los trabajadores poco calificados cuyas posibilidades de empleo se deterioran cada vez más.<sup>96</sup> ■

### TENDENCIAS EN LAS RELACIONES ENTRE LOS TRABAJADORES Y LAS EMN

La relación entre los trabajadores y las EMN es una faceta intrínseca de los negocios internacionales. Dos tendencias, una desde la perspectiva de los trabajadores y la otra desde el punto de vista de las EMN, definirán la siguiente etapa de la relación.

Como muestra la tabla 20.5, la afiliación sindical como proporción del número total de trabajadores se ha reducido en la mayoría de los países en las últimas décadas. Varias tendencias impulsan esta reducción.

- *Aumento de los empleados de oficina como porcentaje del total de trabajadores.* Los empleados de oficina se ven a sí mismos más como gerentes que como obreros y, por tanto, son menos proclives a afiliarse a un sindicato.
- *Aumento del empleo en el sector de servicios en relación con el empleo en la industria manufacturera.* Hay más variación en las comisiones de servicios que en las de manufactura, por lo que muchos trabajadores creen que su situación difiere de la de sus compañeros de trabajo.

**TABLA 20.5 Tendencias en la afiliación a sindicatos, 1970-2003**

La *afiliación a sindicatos* (el número de trabajadores sindicalizados como proporción de empleados asalariados) se está reduciendo en la mayoría de los países. Observe que la mayoría de las excepciones son en Escandinavia.

	Porcentaje de trabajadores sindicalizados					Cambio porcentual
	1970	1990	1993	1998	2003	1970-2003
Australia	50	41	38	28	23	-27.3
Austria	63	47	43	38	35*	-27.4
Bélgica	42	54	55	55	55*	+13.3
Canadá	32	33	33	29	28	-3.2
Dinamarca	60	75	77	76	70	+10.1
Finlandia	51	73	81	78	74	+22.8
Francia	22	10	10	8	8	-13.4
Alemania	32	31	32	26	23	-9.4
Irlanda	53	51	48	42	35	-17.9
Italia	37	39	39	36	34	-3.3
Japón	35	25	24	23	20	-15.4
República de Corea	13	18	15	12	11	-1.4
Países Bajos	37	24	26	25	22	-14.2
Nueva Zelanda	55	51	35	22	22*	-33.1
Noruega	57	59	58	56	53	-3.5
España	n/a	13	18	16	16	n/a
Suecia	68	81	84	82	78	+10.3
Suiza	29	24	23	22	18**	-11.1
Reino Unido	45	39	36	30	29	-15.5
Estados Unidos	24	16	15	13	12	-11.1

Notas: \* = 2002; \*\* = 2001.

Fuentes: Jelle Visser, "Union Membership Statistics in 24 Countries", *Monthly Labor Review* 129 (2006): 38-49; David G. Blanchflower, "International Patterns of Union Membership", *British Journal of Industrial Relations* 45 (marzo de 2007): 1-28..

- *Incremento del número de mujeres en la fuerza laboral.* Por tradición, las mujeres tienden menos a afiliarse a sindicatos.
- *Incremento del número de trabajadores temporales y de tiempo parcial.* Estos trabajadores no creen durar en el empleo el tiempo suficiente para que un sindicato los ayude.
- *Tendencia hacia fábricas con un tamaño promedio menor.* Las interacciones más directas entre los trabajadores y los gerentes alinean sus intereses, armonizando así los puntos de vista.
- *Disminución de la creencia en el colectivismo entre trabajadores jóvenes.* Pocos de los trabajadores jóvenes de la actualidad han sufrido privaciones económicas; por tanto, cuestionan el valor de las soluciones colectivas.<sup>97</sup>

La disminución general de la afiliación sindical es una tendencia de largo plazo, aunque hay excepciones. Por ejemplo, los sindicatos en Suecia han mantenido su fuerza porque han forjado relaciones de cooperación con empresas importantes, como Electrolux y Volvo, para mejorar la competitividad corporativa y compartir las recompensas del éxito. Sin embargo, la dura realidad es que el poder de los sindicatos depende del número de afiliados. La reducción continua de la afiliación presagia el debilitamiento de las posiciones de negociación de los sindicatos y la disminución de incentivos para la cooperación con homólogos de otros países.

Por otra parte, las EMN están estableciendo políticas y prácticas de ARH que refuerzan su poder. Históricamente, independientemente de la estrategia que siguieran, la mayoría de las EMN descentralizaban la responsabilidad de las relaciones laborales en el gerente de ARH de

cada subsidiaria extranjera. El sentido práctico, más que la perspicacia, motivaba esta política. La variabilidad de las leyes laborales, estructuras sindicales, actitudes hacia el lugar de trabajo y procesos de negociación colectiva entre los países, creaba una situación compleja que cambiaba continuamente. Muchas EMN pensaron que la oficina matriz no estaba bien posicionada ni tenía la preparación adecuada para administrar las relaciones laborales con eficacia. Por tanto, delegaban la tarea en los gerentes locales.

Esta perspectiva está dando paso a una tendencia hacia una mayor coordinación y control de las políticas laborales globales por parte del alto liderazgo de las EMN. La coordinación de cadenas de valor dispersas por el mundo impulsa a las oficinas centrales a prevenir interrupciones causadas por el activismo esporádico de los trabajadores. Además, las empresas cuya creación de valor es sensible a los costos de la mano de obra ya no pueden delegar las relaciones laborales a varios gerentes locales. La integración de las operaciones globales obliga a las EMN a integrar también las relaciones laborales. La creciente atención a las relaciones laborales y su integración crea grandes ventajas para las EMN. Cada vez entienden mejor cómo usar la amenaza de mudar la producción o reorientar los recursos para fortalecer sus posiciones de negociación de los contratos colectivos de trabajo.

La reducción de la afiliación sindical en muchos países presagia un menor poder de negociación de los trabajadores, mientras que el esfuerzo de las EMN para fomentar relaciones laborales integradas entre los países aumenta su poder de negociación.

## Tel-Comm-Tek (TCT)

En enero de 2007, Mark Hopkins de Tel-Comm-Tek (TCT) India, una empresa con sede en Estados Unidos, anunció su renuncia e intención de regresar a Estados Unidos.<sup>98</sup> En ese momento, era director ejecutivo de la subsidiaria india de TCT. Durante su gestión, Hopkins fue testigo de un aumento espectacular en el crecimiento, al que él contribuyó; su importancia para la empresa era patente. Después del anuncio, TCT comenzó inmediatamente a buscar su reemplazo.

### TCT: breve introducción

TCT fabrica una amplia variedad de equipo pequeño de oficina en nueve países diferentes. Distribuye y vende estos productos, como copiadoras, unidades de dictado, impresoras láser y trituradoras de papel, a nivel mundial, y hace poco registró ventas en más de 70 países. Aunque TCT no tiene una fábrica propia en India, ha vendido y dado servicio a productos en este país desde principios de la década de 1980. Originalmente, contrató a importadores independientes para vender sus productos. Pronto se dio cuenta de que para generar ventas mayores tenía que establecer sus propias operaciones. En 1992, abrió una oficina de ventas en Nueva Delhi. El mapa 20.2 muestra India y sus ciudades principales.

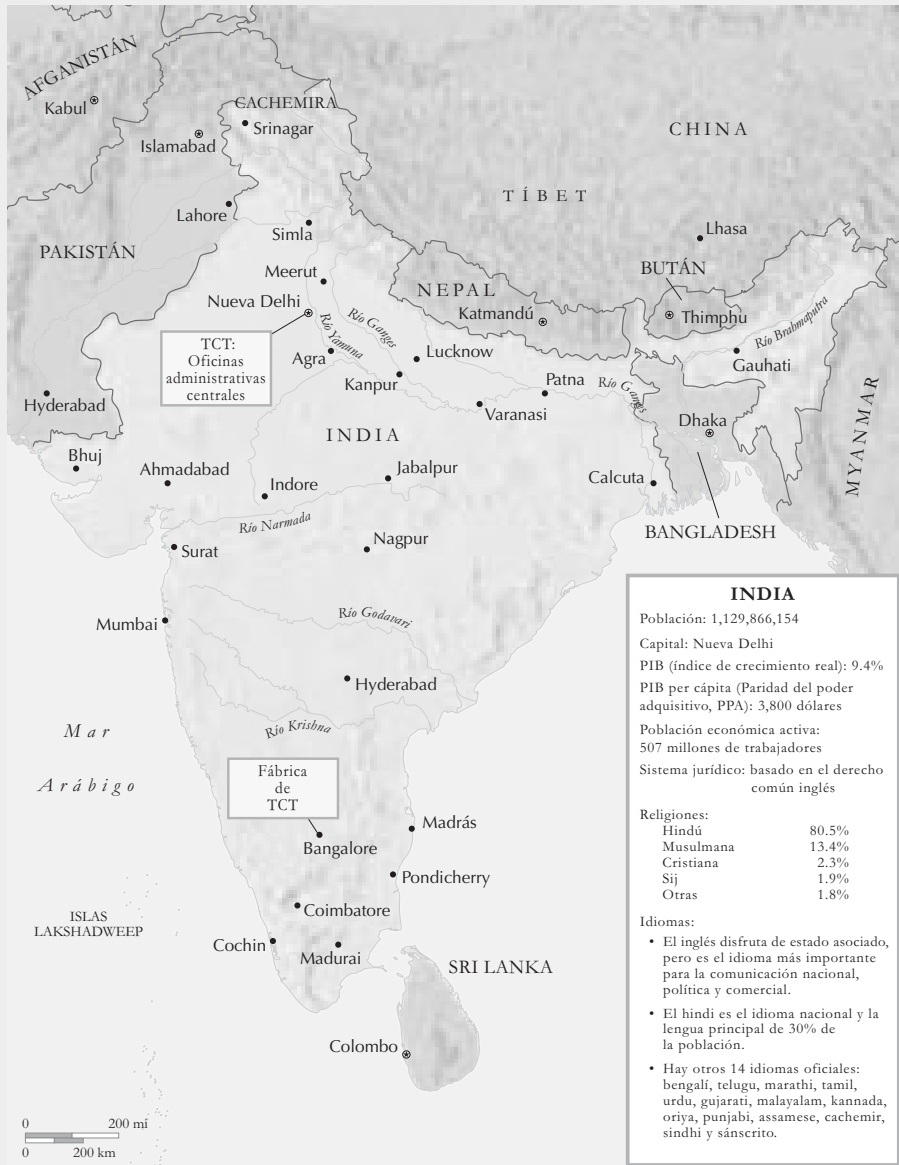
En la actualidad, TCT está lista para expandir sus operaciones en India, sobre todo con base en los informes de crecimiento considerable del volumen de ventas y la rentabilidad de su operación de ventas. Otro factor que influye en la decisión de expandirse es la importancia estratégica de la subsidiaria de India, que se encuentra ahora a la vanguardia de la familia corporativa de TCT. Las ventas están aumentando de manera espectacular ahora que la economía india, impulsada por el auge del sector de tecnología de la información, registra crecimiento de dos dígitos.

### India: ¿la siguiente potencia industrial?

Algunos creen que India se está convirtiendo en la próxima gran potencia industrial del mundo; esta proyección ha inducido a muchas empresas globales a incrementar las operaciones en el país. Por ejemplo, IBM, cliente desde hace mucho tiempo de TCT, aumentó su personal en India literalmente de un puñado a 53,000 empleados entre mediados de la década de 1990 y 2007 gracias a una serie de adquisiciones e inversiones. Además, el análisis interno de la empresa indica que el índice de crecimiento de la economía en general, y de los sectores que TCT atiende específicamente, podrían impulsar las ventas totales de la subsidiaria india por encima de las ventas totales del mercado de origen de la empresa.



MAPA 20.2 India



Tel-Comm-Tek (TCT), con sede en Estados Unidos, fabrica equipo pequeño de oficina en 9 países y vende en más de 70, abrió una oficina de ventas india en Nueva Delhi, la capital del país, en 1992 y empezó las obras de construcción de una fábrica en Bangalore en 2008. Al parecer, India es un excelente punto desde el cual TCT puede abastecer a los establecimientos de venta de toda Asia, y la empresa espera que el total de ventas de su subsidiaria de India supere con el tiempo el total de ventas en Estados Unidos.

Fuente: Agencia Central de Inteligencia, "India", *The World Factbook 2007*, [www.cia.gov](http://www.cia.gov) (se ingresó a la página el 28 de noviembre de 2007).

### Expansión: ventajas

**Infraestructura mejorada** Otro de los factores determinantes de los planes de expansión de TCT en India es la constante mejoría de la infraestructura de transporte. El mejoramiento de autopistas, vías férreas y puertos marítimos promete aumentar la eficiencia del desplazamiento de productos que entran y salen del país. La administración de TCT planea convertir a la subsidiaria local, finalizada con éxito, en el enlace vital de la cadena de suministro cada vez más compleja de TCT. En la actualidad, la cadena de suministro

de TCT integra a proveedores de insumos, producción y mayoristas de Estados Unidos y Europa. Los planes a largo plazo indican la necesidad de incorporar puntos de abastecimiento en toda Asia.

**Tradiciones democráticas** La independencia de India en 1947 institucionalizó una fuerte tradición de rendición de cuentas, transparencia y libertad individual. El progreso en el frente económico fue incluso más dinámico. De 1947 a 1990, la decisión de India de tener una economía planeada centralmente condujo al establecimiento de “Licencia Raj” de triste memoria, una situación marcada por el exceso de licencias, reglamentaciones y burocracia intrincadas que se requerían para abrir un negocio. En 1991, India comenzó la transición hacia una economía de libre mercado con la desaparición intencionada de la Licencia Raj. Esta transición, un proceso en curso, ha ayudado a estabilizar el entorno económico y a aumentar el atractivo de India como sitio para el establecimiento de plantas manufactureras, pero el entorno de negocios de India sigue planteando muchos retos.

### Expansión: desventajas

**Entorno jurídico problemático** El entorno jurídico de India, aunque apoya los principios del estado de derecho, continúa combatiendo la corrupción generalizada. La causa principal de la corrupción, a los ojos de muchos observadores, es la enorme burocracia del país, un legado de la anterior economía planeada centralmente. El éxito parcial del desmantelamiento de la Licencia Raj ha dado por resultado una administración que influye en muchos aspectos de la vida económica. Las empresas occidentales de tecnología de vanguardia a menudo tienen problemas por la violación de los derechos de propiedad intelectual. La infracción de patentes y piratería de procesos de negocios no son raros.

**Leyes laborales obsoletas** El sistema jurídico crea otras complicaciones. Por ejemplo, las leyes laborales de India, que han cambiado muy poco desde que se promulgaron después de la independencia en 1947, hacen muy difícil despedir a los empleados, incluso cuando la empresa pasa por épocas difíciles o la economía se desacelera. En consecuencia, las empresas se muestran renuentes a contratar trabajadores, dado el riesgo de no poder despedirlos en caso necesario. Los ceses necesarios son sumamente difíciles de ejecutar y a menudo implican extensas negociaciones y arreglos. “Las empresas piensan dos veces, diez veces, antes de contratar a un nuevo empleado”, asegura Sunil Kant Munjal, presidente de Hero Group, uno de los fabricantes más grandes del mundo de motocicletas baratas.

**Legislación anticompetitiva** Además, las leyes prohíben a las empresas que tienen más de 100 empleados competir en muchas industrias. Estas leyes tienen el propósito de proteger a las pequeñas empresas que operan en muchas aldeas dispersas por toda India, a menudo a expensas de las operaciones a mayor escala. Otro reto lo constituyen los elevados aranceles. Éstos se establecieron hace mucho tiempo para promover la producción nacional y siguen aplicándose a muchas clases de importaciones, incluidas algunas que son insumos de productos manufacturados por TCT. Finalmente, algunas leyes laborales de India desalientan la flexibilidad; por ejemplo, se prohíbe a las empresas que permitan que los obreros fabriles trabajen más de 54 horas de tiempo extra en cualquier periodo de tres meses, incluso si los trabajadores están dispuestos a hacerlo.

### TCT avanza

A finales de 2007, TCT comenzó la construcción de su primera fábrica en Bangalore, el centro del Silicon Valley de India (véase el mapa 20.2). La planta fabricará una gama completa de impresoras láser, desde las muy sencillas hasta las impresoras de última generación. La primera corrida de producción tuvo lugar en junio de 2008. Logísticamente, TCT planea abastecer la fábrica en un principio con componentes fabricados en sus instalaciones manufactureras de Europa y Estados Unidos. Con el transcurso del tiempo, la gerencia planea encontrar proveedores locales o integrar hacia atrás producción local de estos componentes.

La escala de la producción requiere entre 150 y 200 trabajadores de producción. TCT no prevé problemas en la contratación de personal calificado, en virtud de los éxitos de otras empresas. Por ejemplo, en 2005, el conglomerado sudcoreano LG contrató personal para cubrir 458 puestos de su línea de ensamble en la nueva fábrica de India. Requisió que cada solicitante de empleo tuviera por lo menos 15 años de educación (condición que se traduce en tener certificado de bachillerato y escuela técnica superior). Como buscaba trabajadores jóvenes, la empresa decidió también que no más de 1 por ciento de los trabajadores pudiera tener experiencia laboral previa. A pesar de estas restricciones 55,000 personas reunieron los requisitos para las entrevistas.



TCT contrató a una empresa de ingeniería estadounidense para supervisar la construcción de su fábrica en Bangalore. Al terminarla, TCT “entregó las llaves” al director de la fábrica, un estadounidense expatriado, enviado específicamente para dirigirla. Este director depende directamente de las oficinas centrales estadounidenses de TCT en lo que se refiere a asuntos de producción y control de calidad. Además, trabaja bajo las órdenes del director ejecutivo de TCT en India, el puesto ahora vacante, en Nueva Delhi, con respecto a todos los demás asuntos, como contabilidad, logística de la cadena de suministro, finanzas y relaciones laborales. El director ejecutivo de TCT en India, a su vez, dependerá de la Oficina Regional Asiática en las oficinas centrales de TCT en Estados Unidos.

### Selección del director ejecutivo

Como en el pasado, TCT prefiere ocupar los puestos ejecutivos vacantes por medio de promociones dentro de la empresa. TCT usa una combinación de ciudadanos del país de origen, el país anfitrión y de otros países para ocupar los puestos de gerencia en países extranjeros. Además, TCT rota con frecuencia a sus gerentes entre sus oficinas extranjeras y estadounidenses. Las oficinas centrales consideran que la experiencia internacional es un factor importante en la determinación de a quién ascender.

**Los candidatos** Siguiendo los procedimientos establecidos, la Oficina Regional Asiática encargó a un comité de selección que designara al nuevo director ejecutivo de TCT en India. El comité identificó a seis candidatos:

**Tom Wallace** Un veterano de TCT con antigüedad de 30 años, Wallace es un hombre informado y experimentado en los aspectos técnicos y de ventas del puesto. Ha apoyado algunas iniciativas de la cadena de suministro en el mercado estadounidense. Aunque nunca ha trabajado en el extranjero, ha visitado regularmente las operaciones extranjeras de la empresa y siempre ha expresado interés en un puesto en el extranjero. Sus superiores califican habitualmente su desempeño como muy competente. Se jubilará dentro de aproximadamente cuatro años y medio. Él y su esposa hablan solamente inglés. Sus hijos son adultos y viven con sus familias en Estados Unidos.

Actualmente, Wallace supervisa una operación localizada en Estados Unidos cuyo tamaño es semejante al de la nueva fábrica de India. Sin embargo, la fusión de la unidad de Wallace con otra división de TCT eliminará su puesto actual dentro de seis meses.

**Brett Harrison** Harrison, de 40 años de edad, trabaja en TCT desde hace 15 años dirigiendo actividades de producción y supervisando personal. Sus superiores lo consideran muy competente y listo para ascender a la gerencia de alto nivel en los próximos años. En los últimos tres años, trabajó en la Oficina Regional Asiática y ha visitado con frecuencia las operaciones de TCT en el sureste asiático.

Tanto él como su esposa han viajado a India varias veces en los últimos 20 años y están muy familiarizados con su geografía, política, costumbres y perspectivas. Los Harrison conocen personalmente a muchos expatriados estadounidenses en la región de Bangalore. Sus hijos, de 14 y 16 años, también han pasado sus vacaciones en India con sus padres. La señora Harrison es ejecutiva de nivel medio en una empresa farmacéutica multinacional que actualmente no tiene operaciones en India.

**Atasi Das** Nacida en Estados Unidos, Das se incorporó a TCT hace 12 años después de obtener su Maestría en Administración de Empresas en una universidad de Nueva Inglaterra. A los 37 años de edad, ha desempeñado con éxito diversos puestos de línea y administrativos con responsabilidades más amplias en planeación estratégica. Durante dos años, fue la segunda al mando de un grupo de productos cuyo tamaño era aproximadamente de la mitad de las operaciones indias en expansión. Regularmente, su desempeño obtiene calificaciones excelentes. En la actualidad, trabaja en un equipo de planeación en las oficinas centrales de TCT.

Cuando empezó a trabajar en TCT, señaló que su objetivo era que le asignaran responsabilidades internacionales y presentó su título de licenciatura en asuntos internacionales como prueba de su plan a largo plazo. Recientemente reiteró su interés en asumir responsabilidades internacionales, ya que considera que esto sería un paso esencial en su carrera. Habla hindi y es soltera. Sus padres, que ahora viven en Estados Unidos, son inmigrantes de primera generación de India. Varios miembros de su familia y parientes viven en Cachemira y Punjab, estados del norte de India.

**Ravi Desai** Desai, de 33 años, actualmente es director ejecutivo adjunto de la operación asiática en general. Ayuda a supervisar la producción y las ventas para los mercados del sudeste asiático de

Singapur, Malasia y China. Ciudadano de India, ha trabajado desde hace 10 años en TCT desempeñando varios puestos operativos en el sudeste asiático.

Tiene una Maestría en Administración de Empresas por el prestigioso Instituto Indio de Administración. Algunos en TCT lo consideran un candidato probable para dirigir la operación india posteriormente. Está casado y tiene cuatro hijos (de dos a siete años de edad) y habla bien el inglés y el hindi. Su esposa, también nacida en India, no trabaja fuera del hogar ni habla inglés.

**Jalan Bukit Seng** Seng, de 38 años, es el director ejecutivo de la operación de ensamble de TCT en Malasia. Ciudadano de Singapur, Seng ha trabajado en Singapur o Malasia toda su vida. Sin embargo, obtuvo grados de licenciatura y Maestría en Administración de Empresas de las universidades más prestigiosas de Estados Unidos. Habla con fluidez los cuatro idiomas oficiales de Singapur (malayo, inglés, mandarín y tamil) y considera que puede aprender otros idiomas según se requiera.

Sus evaluaciones de desempeño, con respecto a la fábrica de Malasia y a otras operaciones de fábricas de TCT alrededor del mundo, han sido constantemente positivas, con una calificación ocasional de excelente. Aunque Seng es soltero, mantiene relaciones cercanas con miembros de su familia extendida, que viven en Singapur y Malasia.

**Saumitra Chakraborty** A los 31 años, Chakraborty es asistente del director ejecutivo de India que está por partir. Ha ocupado ese puesto desde que se incorporó a TCT después de graduarse de una pequeña universidad privada en Europa cuatro años antes. Soltero, en sus evaluaciones de desempeño obtiene en forma constante la calificación de competente en asuntos relativos a la operación y de destacado en la administración de relaciones con los clientes. Aunque destaca en las relaciones laborales, carece de experiencia directa en puestos de línea. Incluso así, ha logrado aumentar las ventas de TCT en India, sobre todo por sus conexiones personales con familias indias y funcionarios gubernamentales prominentes y por su conocimiento profundo del entorno de negocios de India. Además de hablar con fluidez los idiomas principales de India, inglés e hindi, Chakraborty habla kannada (la lengua local de Bangalore). ■

## PREGUNTAS

1. ¿Qué candidato debe designar el comité para el puesto? ¿Por qué?
2. ¿Qué retos podría encontrar cada candidato en el puesto?
3. ¿Qué podría hacer TCT para contrarrestar los retos que enfrenta cada candidato?
4. ¿Deben recibir todos los candidatos el mismo paquete de remuneración? De no ser así, ¿qué factores deben influir en cada paquete?
5. ¿Qué recomendaciones puede usted ofrecer a una empresa que enfrenta este tipo de decisión que le permitan equilibrar las características profesionales y personales?
6. Volviendo al material estudiado en el capítulo 15, en específico el que se refiere a la idea de una matriz de organización, ¿ve alguna ventaja de designar a dos de las personas descritas aquí para el puesto? En términos operativos, una persona estaría a cargo de los asuntos internos y la otra se ocuparía de los asuntos externos. ¿Cuáles podrían ser algunos de los probables beneficios y problemas de este acuerdo?

## RESUMEN

- Las investigaciones y las anécdotas demuestran que la EMN cuyas políticas de ARH apoyan la estrategia seleccionada crea valor superior. Pese a ello, muchas EMN tienen dificultades para establecer políticas eficaces de ARH.
- Normalmente, los gerentes de alto nivel de las subsidiarias extranjeras realizan tareas mucho más amplias que los gerentes nacionales con responsabilidades similares de costos y utilidades. Deben resolver problemas de comunicación, generalmente con menos apoyo de personal administrativo, entre las oficinas corporativas centrales y las subsidiarias.
- Tres perspectivas describen cómo las empresas ocupan los puestos de sus operaciones internacionales, es decir, los métodos etnocéntrico, policéntrico y geocéntrico. Las empresas pueden usar elementos de cada política de dotación de personal, pero un método predomina.
- El método etnocéntrico de dotación de personal ocupa los puestos de gerencia en el extranjero con ciudadanos del país de origen. La política policéntrica de dotación de personal usa a ciudadanos del

país anfitrión para dirigir las subsidiarias locales. La política geocéntrica de dotación de personal busca a los mejores candidatos para los puestos clave en toda la organización, sin tomar en cuenta la nacionalidad.

- Aunque es más probable que los ejecutivos transferidos de las oficinas centrales a las operaciones locales comprendan mejor las competencias centrales de la empresa, la política etnocéntrica puede producir una perspectiva limitada en los mercados extranjeros.
- Las EMN a menudo emplean más gerentes locales que expatriados, porque los primeros comprenden mejor las operaciones locales y exigen menos remuneración.
- La contratación de ciudadanos locales, en lugar de expatriados, demuestra que hay oportunidades para los primeros, muestra consideración por los intereses locales, evita el papeleo burocrático de las transferencias internacionales y, por lo general, es más barato.
- En la selección de una persona para un puesto en el extranjero influye mucho la competencia técnica del candidato, su capacidad de adaptación y sus habilidades de liderazgo.
- Las EMN transfieren personal al extranjero para infundir competencia técnica e implantar las prácticas de negocios del país de origen, controlar las operaciones extranjeras y desarrollar las habilidades de negocios de los gerentes.
- La capacitación y preparación previas a la partida con frecuencia incluyen orientación general sobre el país, sensibilidad cultural y capacitación práctica.
- Las EMN que transfieren personal al extranjero deben tomar en cuenta sus competencias técnicas, cómo será aceptado, cómo se adaptará a las condiciones locales y cómo deben tratarlo cuando regrese a casa después de su comisión en el extranjero.
- La capacitación y preparación antes de la partida reducen, por lo general, las probabilidades de fracaso del expatriado. Cada vez más, las actividades de preparación incluyen al cónyuge o pareja del expatriado.
- Las funciones esenciales de capacitación internacional incluyen crear conciencia global entre los gerentes en general y equiparlos para que sean capaces de manejar los retos específicos de la comisión en el extranjero.
- El fracaso del expatriado, definido en términos específicos, es el regreso prematuro del gerente a su país de origen debido a su mal desempeño en el puesto. En términos generales, es el fracaso de las políticas de selección de la EMN para encontrar personas que puedan triunfar en el extranjero.
- Cuando es transferido al extranjero, la empresa generalmente aumenta la remuneración de un empleado por las dificultades y las diferencias en el costo de la vida. Las transferencias a áreas remotas comúnmente conllevan primas más altas.
- La remuneración de un expatriado no debe premiar excesivamente ni castigar indebidamente a una persona por aceptar una comisión en el extranjero. En general, la mayoría de las EMN usan el método del balance general para resolver este dilema.
- La repatriación, el acto de volver a casa después de una comisión en el extranjero, tiene muchas dificultades. La causa principal de las frustraciones que provoca la repatriación es encontrar el puesto adecuado al que pueda reincorporarse el expatriado.
- El entorno sociopolítico de un país determina en buena medida el tipo de relación entre los trabajadores y la gerencia y afecta el número, representación y organización de sindicatos. Normalmente, la actitud que priva en general en un país afecta cómo los trabajadores y la gerencia se ven unos a otros y cómo los trabajadores tratarán de negociar mejores condiciones de trabajo.
- Las organizaciones internacionales presionan a las empresas para que sigan las prácticas de trabajo aceptadas internacionalmente dondequiera que operen, sin importar si las prácticas contravienen las normas y leyes de los países anfitriones.
- La cooperación internacional entre los grupos de trabajadores en un esfuerzo concertado para enfrentar a las EMN es mínima. Las iniciativas de los grupos sindicales incluyen intercambios de información, negociaciones o huelgas simultáneas o negativa a trabajar tiempo extra para abastecer el mercado en una empresa en huelga.
- Los trabajadores organizados han formado, con poco éxito, tratados internacionales de trabajo y estrategias para contrarrestar el poder de negociación de las EMN.
- Los trabajadores sostienen que se encuentran en desventaja en sus tratos con las EMN, porque es difícil obtener información completa sobre las operaciones globales de las EMN, éstas pueden manipular los incentivos de inversión, las EMN pueden trasladar fácilmente las actividades de creación de valor a otras actividades y a menudo toman decisiones fundamentales en otro país.

## TÉRMINOS CLAVE

administración de recursos humanos (ARH) (p. 775)  
 choque cultural (p. 788)  
 ciudadano de un tercer país (p. 778)

ciudadano del país de origen (p. 778)  
 codeterminación (p. 802)  
 expatriado (p. 778)  
 fracaso del expatriado (p. 786)

plan de remuneración basado en el balance general (p. 791)  
 repatriación (p. 794)

## NOTAS FINALES

- 1 *Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes:* "In Search of Global Leaders: View of Jeffery Immelt, Chairman and CEO, General Electric", *Harvard Business Review*, 1 de agosto de 2003; Barbara Ettore, "A Brave New World", *Management Review* 82:4 (1993): 10-16; Mark Larson, "More Employees Go Abroad as International Operations Grow", *Workforce Management*, 1 de junio de 2006; Jane Fraser y Jeremy Oppenheim, "What's New About Globalization?", *The McKinsey Quarterly* 2 (1997): 168-79; "Go East, My Son", *The Economist*, 10 de agosto de 2006; "China's Recruitment Market Is Booming", *The Economist*, 21 de septiembre de 2006; Sandra Jones, "Going Stateside: Once the Overseas Hitch Is Over, Homeward-Bound Expats Hit Turbulence", *Crain's Chicago Business*, 24 de julio de 2000; Barry Newman, "Expat Archipelago", *Wall Street Journal*, 12 de diciembre de 1995: A1; Robert Pelton, "The World's Most Dangerous Places", *Harper Resource* (2003); Joe Sharkey, "Global Economy Is Leading to More Dangerous Places", *New York Times*, 19 de abril de 2005; Mark Schoeff Jr., "P&G Places a Premium on International Experience", *Workforce Management*, 10 de abril de 2006: 28; Elizabeth Marx, "Route to the Top, 2006", *Cranfield University School of Management* (2007), en [www.som.cranfield.ac.uk/som/news/story.asp?id=329](http://www.som.cranfield.ac.uk/som/news/story.asp?id=329); "In Search of Global Leaders", *Harvard Business Review*, 1 de agosto de 2003.
- 2 Paula Caligiuri y Victoria Di Santo, "Global Competence: What Is It, and Can It Be Developed through Global Assignments?", *Human Resource Planning* 24 (septiembre de 2001): 27-36; Mark Morgan, "Career-Building Strategies: It's Time to Do a Job Assessment: Are Your Skills Helping You Up the Corporate Ladder?", *Strategic Finance* 83 (junio de 2002): 38-44.
- 3 Hoon Park, "Global Human Resource Management: A Synthetic Approach", *The Journal of International Business and Economics* (2002).
- 4 William Judge, "Is a Leader's Character Culture-Bound or Culture-Free? An Empirical Comparison of the Character Traits of American and Taiwanese CEOs", *Journal of Leadership Studies* 8 (otoño de 2001): 63-79.
- 5 Keith Brouthers, "Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance", *Journal of International Business Studies* 33 (verano de 2002): 203-22.
- 6 Ben Kedia, Richard Nordtvedt y Liliana M. Pérez, "International Business Strategies, Decision-Making Theories, and Leadership Styles: An Integrated Framework", *Competitiveness Review* 12 (invierno-primavera 2002): 38-53.
- 7 Sully Taylor, Schon Beechler y Nancy Napier, "Toward an Integrative Model of Strategic International Resource Management", *Academy of Management Review* 21 (1996): 959-85, analizan estos modelos en el contexto de la estrategia multidoméstica y una combinación de las estrategias global y transnacional.
- 8 "Globemanship", *Across the Board* 27 (enero-febrero de 1990): 26, citando a Michael Angus.
- 9 Watson Wyatt Worldwide, "Human Capital Index: Human Capital as a Lead Indicator of Shareholder Value", en [www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=w-488&page=1](http://www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=w-488&page=1) (se ingresó a la página el 27 de noviembre de 2007).
- 10 Véase, por ejemplo, N. Khatri, "Managing Human Resource for Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore", *International Journal of Human Resource Management* 11:2 (2000): 336.
- 11 R. Coleman, "HR Management Lags Behind at World Class Firms", *CMA Management* (julio-agosto de 2002).
- 12 Mercer LLC, "International Assignments Increasing, Mercer Survey Finds", 16 de mayo de 2006, en [www.mercerhr.com/summary.jhtml?idContent=1222700](http://www.mercerhr.com/summary.jhtml?idContent=1222700) (se ingresó a la página el 27 de noviembre de 2007).
- 13 "Human Capital: A Key to Higher Market Value", *Business Finance* (diciembre de 1999): 15.
- 14 "Travelling More Lightly", *The Economist*, 22 de junio de 2006.
- 15 Leslie Klaff, "Thinning the Ranks of the Career Expats", *Workforce Management* (octubre de 2004): 84-87.
- 16 Yvonne Sonsino, citada en "Travelling More Lightly". Véase también Mercer LLC, "International Assignments Increasing".
- 17 Calvin Reynolds, "Strategic Employment of Third Country Nationals: Keys to Sustaining the Transformation of HR Functions", *Human Resource Planning* 20 (marzo de 1997): 33-50.
- 18 Adrian Wooldridge, "The Battle for the Best", *The Economist: The World in 2007*.
- 19 Chi-fai Chan y Neil Holbert, "Marketing Home and Away: Perceptions of Managers in Headquarters and Subsidiaries", *Journal of World Business* 36 (verano de 2001): 205.
- 20 Tsun-yan Hsieh, Johanne Lavoie y Robert Samek, "Are You Taking Your Expatriate Talent Seriously?", *The McKinsey Quarterly* (verano de 1999): 71.
- 21 "Travelling More Lightly".
- 22 William C. Weldon, "Chairman's Letter: To Our Shareholders", *Annual Report 2006* (Johnson & Johnson, 2007), en <http://jn.v1.papiervirtuel.com/report/2007030901> (se ingresó a la página el 27 de noviembre de 2007).
- 23 Vijay Pothukuchi, Fariborz Damanpour, Jaepil Choi, Chao C. Chen y Seung Ho Park, "National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance", *Journal of International Business Studies* 33 (verano de 2002): 243-66.
- 24 PricewaterhouseCoopers LLP y Cranfield School of Management, "Measuring the Value of International Assignments" (9 de noviembre de 2006), en [www.som.cranfield.ac.uk/som/news/story.asp?id=329](http://www.som.cranfield.ac.uk/som/news/story.asp?id=329).
- 25 Jeremy Kahn, "The World's Most Admired Companies", *Fortune*, 11 de octubre de 1999: 267.
- 26 Kahn, "The World's Most Admired Companies".
- 27 David Ahlstrom, Garry Bruton y Eunice S. Chan, "HRM of Foreign Firms in China: The Challenge of Managing Host Country Personnel", *Business Horizons* 44 (mayo de 2001): 59.
- 28 "High-Tech Nomads: These Engineers Work as Temps on Wireless Projects All Over the World", *Time*, 26 de noviembre de 2001: B20; Ben L. Kedia y Ananda Mukherji, "Global Managers: Developing a Mindset for Global Competitiveness", 34 (otoño de 1999): 30.

- 29 "In Search of Global Leaders: View of Fred Hassan, Chairman and CEO, Schering-Plough", *Harvard Business Review*, 1 de agosto de 2003.
- 30 Astrid Wendlandt, "The Name Game Is a Puzzle for Expats at Work", *Financial Times*, 15 de agosto de 2000: 3.
- 31 El tipo de propiedad de las operaciones extranjeras influye en la política de dotación de personal de un EMN. Los expatriados transferidos a una empresa conjunta extranjera, por ejemplo, pueden encontrarse en situaciones ambiguas, sin saber bien a quién representan e inseguros de si deben informar a ambos socios o al socio que los transfirió. Típicamente, las EMN insisten en usar a sus propios ejecutivos cuando les preocupa que el personal local pueda tomar decisiones en interés propio en vez de tomar en cuenta los intereses de la empresa conjunta.
- 32 Wooldridge, "The Battle for the Best".
- 33 Susan Schneider y Rosalie Tung, "Introduction to the International Human Resource Management Special Issue", *Journal of World Business* 36 (invierno de 2001): 341-46.
- 34 Caligiuri y Di Santo, "Global Competence"; Hsieh y otros, "Are You Taking Your Expatriate Talent Seriously?"
- 35 "In Search of Global Leaders: View of Stephen Green, Group CEO, HSBC", *Harvard Business Review*, 1 de agosto de 2003.
- 36 Sunkyu Jun, James Gentry y Yong Hyun, "Cultural Adaptation of Business Expatriates in the Host Marketplace", *Journal of International Business Studies* 32 (verano de 2001): 369; J. Stewart Black y Mark Mendenhall, "Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research", *Academy of Management Review* 15 (enero de 1990): 117.
- 37 *The New International Executive Business Leadership for the 21st Century* (Harvard Business School y Amrop International, 1995); citado en Andrew Crisp, "International Careers Made Easy", *The European*, 24 de marzo de 1995: 27.
- 38 Hsieh y otros, "Are You Taking Your Expatriate Talent Seriously?"
- 39 John D. Daniels y Gary Insch, "Why Are Early Departure Rates from Foreign Assignments Lower Than Historically Reported?", *Multinational Business Review* 6:1 (1998): 13-23.
- 40 Datos proporcionados por National Foreign Trade Council. Maria L. Kraimer, Sandy Wayne y Renata Jaworski, "Sources of Support and Expatriate Performance: The Mediating Role of Expatriate Adjustment", *Personnel Psychology* 54 (primavera de 2001): 71.
- 41 Margaret Shaffer, David Harrison, K. Matthew Gilley y Dora Luk, "Struggling for Balance amid Turbulence on International Assignments: Work-Family Conflict, Support and Commitment", *Journal of Management* 27 (enero-febrero de 2001): 99; Chris Moss, "Expats: Thinking of Living and Working Abroad?", *The Guardian*, 19 de octubre de 2000: 4.
- 42 "Expat Spouses: It Takes Two", *Financial Times*, 1 de marzo de 2002; "Travelling More Lightly".
- 43 Diane E. Lewis, "Families Make, Break Overseas Moves", *Boston Globe*, 4 de octubre de 1998: 5D.
- 44 Klaff, "Thinning the Ranks of the Career Expats".
- 45 D. Ones y C. Viswesvaran, "Relative Importance of Personality Dimensions for Expatriate Selection: A Policy Capturing Study", *Human Performance* 12 (1999): 275-94.
- 46 Chris Brewster, "Making Their Own Way: International Experience Through Self-Initiated Foreign Assignments", *Journal of World Business* 35 (invierno de 2000): 417; Vesa Suutari, Kerr Inkson, Judith Pringle, Michael B. Arthur y Sean Barry, "Expatriate Assignment versus Overseas Experience: Contrasting Models of International Human Resource Development", *Journal of World Business* 32 (1997): 351-68.
- 47 Valerie Frazee, "Send Your Expats Prepared for Success", *Workforce* 78 (marzo de 1999): S6.
- 48 Larson, "More Employees Go Abroad as International Operations Grow".
- 49 P. Christopher Earley, "Intercultural Training for Managers: A Comparison of Documentary and Interpersonal Methods", *Academy of Management Journal* 30:4 (1987): 685-98; Sharon Leiba-O'Sullivan, "The Distinction between Stable and Dynamic Cross-Cultural Competencies: Implications for Expatriate Trainability", *Journal of International Business Studies* 30 (invierno de 1999): 709.
- 50 C. Panella, "Meeting the Needs of International Business: A Customer Service-Oriented Business Language Course", *The Journal of Language for International Business* 9:1 (1998): 65-75; Marianne E. Inman, "How Foreign Language Study Can Enhance Career Possibilities" (Washington DC: ERIC Clearinghouse on Languages and Linguistics, 1987), en [www.ericdigests.org/pre-927/career.htm](http://www.ericdigests.org/pre-927/career.htm) (se ingresó a la página el 27 de noviembre de 2007); C. Randlesome y A. Myers, "Cultural Fluency: Results from a UK and Irish Survey", *Business Communication Quarterly* 60:3 (1997): 9-22.
- 51 Tanya Mohn, "All Aboard the Foreign Language Express", *New York Times*, 11 de octubre de 2000.
- 52 Stephen Baker, "Catching the Continental Drift: These Days, English Will Suffice for Americans Working in Europe", *Business Week*, 14 de agosto de 2001.
- 53 Christopher Cole, "Bridging the Language Gap: Expatriates Find Learning Korean Key to Enjoying a More Satisfying Life", *The Korea Herald*, 16 de agosto de 2002.
- 54 Melinda Ligos, "The Foreign Assignment: An Incubator, or Exile?", *New York Times*, 22 de octubre de 2000.
- 55 Comisión Europea, "Languages of Europe" (18 de julio de 2007), Education and Training, en [http://europa.eu.int/comm/education/policies/lang/languages/index\\_en.html#Most%20taught%20languages](http://europa.eu.int/comm/education/policies/lang/languages/index_en.html#Most%20taught%20languages) (se ingresó a la página el 27 de noviembre de 2007).
- 56 "They All Speak English", *The Economist*, 13 de diciembre de 2006.
- 57 "Global Spread of English Poses Problems for UK", *People's Daily Online*, 18 de febrero de 2006.
- 58 Amy Sitze, "Language of Business: Can E-Learning Help International Companies Speak a Common Language?", *Online Learning*, marzo de 2002: 19-23.
- 59 PricewaterhouseCoopers, *International Assignments: European Policy and Practice* (1997), disponible en [www.pwcglobal.com/extweb/ncsurvres.nsf](http://www.pwcglobal.com/extweb/ncsurvres.nsf).
- 60 "In Search of Global Leaders: View of Fred Hassan, Chairman and CEO, Schering-Plough", *Harvard Business Review*, 1 de agosto de 2003.
- 61 Estimación publicada en el segundo estudio anual de asuntos sobre expatriados, realizado de enero a marzo de 2002 y patrocinado por CIGNA International Expatriate Benefits; el National Foreign Trade Council, una asociación de empresas multinacionales que apoya el comercio e inversión internacionales abiertos; y WorldatWork, en [www.prnewswire.com/micro/CI9](http://www.prnewswire.com/micro/CI9) (se ingresó a la página el 2 de septiembre de 2005).
- 62 "Measuring the Value of International Assignments".
- 63 Carolyn Gould, "What's the Latest in Global Compensation?", *Global Workforce* (julio de 1997).
- 64 Geoffrey W. Latta, "Expatriate Policy and Practice: A Ten-Year Comparison of Trends", *Compensation and Benefits Review* 31:4 (1999): 35-39, citando estudios de Organization Resources Counselors.
- 65 Towers Perrin y CIGNA, por ejemplo, se especializan en remuneración internacional. Además, las empresas dependen de las estimaciones de las diferencias en el costo de la vida, aunque sean imperfectas. Las EMN comúnmente usan fuentes como el índice del costo de la vida que el Departamento de Estado de Estados Unidos publica cada año en Labor Developments Abroad, el Monthly Bulletin of Statistics de la ONY y las encuestas del Financial Times, P-E International, Business International y los documentos del personal del Fondo Monetario Internacional.
- 66 Sin embargo, esta práctica está desapareciendo, sobre todo en las así llamadas capitales del mundo, como Nueva York, Londres y Tokio, en



- las que muchos ejecutivos están interesados y donde hay (relativamente) poca "privación". Además, el número y la naturaleza de las "dificultades" que conllevan las comisiones extranjeras están reduciéndose, en particular cuando los adelantos en el transporte y las comunicaciones permiten a los expatriados mantenerse en contacto más estrecho con los países de origen; la apertura de las economías les permite comprar bienes y servicios familiares; y el nivel general de vivienda, educación y servicios médicos cada vez más satisface sus necesidades.
- 67 Una familia estadounidense que vive en China, por ejemplo, comúnmente gasta más dinero para comprar los mismos bienes que adquiriría en su país de origen. ¿Por qué? Porque simplemente prefiere artículos occidentales que deben importarse y que, por tanto, han estado sujetos al pago de aranceles elevados. Los expatriados a menudo obtienen comida y vivienda a precios más altos que los precios locales en vigor porque no conocen bien el idioma, ni dónde comprar o cómo regatear.
- 68 "Home Away from Home: Expatriate Housing in Asia", *The Korea Herald*, 2 de mayo de 2002.
- 69 "Tokyo Tops in H.K. Survey on Living Cost for Expatriates", *Japan Economic Newswire*, 24 de enero de 2002.
- 70 Alison Maitland, "A Hard Balancing Act: Management of Dual Careers", *Financial Times*, 10 de mayo de 1999: 11.
- 71 Valerie Frazee, "Expert Help for Dual-Career Spouses", *Workforce* 78 (marzo de 1999): S18.
- 72 Judy Clark, "Added Global Risks Impact Security Planning for Oil, Gas Expat Workers", *The Oil and Gas Journal*, abril de 2002: 32-37.
- 73 Roberto Ceniceros, "Precautions, Training Can Lessen Risk of Kidnapping", *Business Insurance* 35 (14 de mayo de 2001): 26.
- 74 Mercer LLC, "International Assignments Increasing".
- 75 Gould, "What's the Latest in Global Compensation?"
- 76 "New Survey Suggests Ways to Maximize Expatriate Performance and Loyalty", *Internet Wire*, 27 de marzo de 2001. Estimaciones publicadas en el Simposio Internacional de Administración de RH 2001 del National Foreign Trade Council. Véase también Leslie Gross Klaff, "The Right Way to Bring Expats Home", *Workforce* 81 (julio de 2002): 40-44; Jeff Barbian, "Return to Sender: Companies That Fail to Effectively Manage Employees Returning from a Foreign Assignment May Find Their Investments Permanently Hitting the Road", *Training* 39 (enero de 2002): 40-43.
- 77 PricewaterhouseCoopers LLP y Cranfield School of Management, "Understanding and Avoiding Barriers to International Mobility", *Geodesy* (octubre de 2005), en [www.pwc.extweb/pwcpublishings.nfs/docid/7ACA93FA424E80E88525121E006E82C/\\$file/geodesy.pdf](http://www.pwc.extweb/pwcpublishings.nfs/docid/7ACA93FA424E80E88525121E006E82C/$file/geodesy.pdf) (se ingresó a la página el 27 de noviembre de 2007).
- 78 J. S. Black y H. B. Gregersen, "The Right Way to Manage Expats", *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1999): 52-62.
- 79 "In Search of Global Leaders: View of Daniel Meiland, Executive Chairman, Egon Zehender International", *Harvard Business Review* (1 de agosto de 2003).
- 80 GMAC Relocation Services, "Minimizing Expatriate Turnover", en [http://64.233.169.104/search?q=cache:FexXDu5unOcj:www.gmac-globalrelocation.com/insight\\_support/grts/2002\\_GRTS.pdf+%22Minimizing+Expatriate+Turnover%22%2BGMAC&hl=en&ct=clnk&cd=3&l=us](http://64.233.169.104/search?q=cache:FexXDu5unOcj:www.gmac-globalrelocation.com/insight_support/grts/2002_GRTS.pdf+%22Minimizing+Expatriate+Turnover%22%2BGMAC&hl=en&ct=clnk&cd=3&l=us) (se ingresó a la página el 15 de mayo de 2007).
- 81 Mila Lazarova y Paula Caligiuri, "Retaining Repatriates: The Role of Organizational Support Practices", *Journal of World Business* 36 (invierno de 2001): 389-402.
- 82 Linda K. Stroh, Hal B. Gregersen y J. Stewart Black, "Closing the Gap: Expectations Versus Reality Among Repatriates", *Journal of World Business* 33 (1998): 111-124; Klaff, "The Right Way to Bring Expats Home".
- 83 Klaff, "The Right Way to Bring Expats Home".
- 84 C. Reidy, "Corporate Synergy Leads Way in Constructing Effective Retirement and Health Benefits", *IBIS Review* (enero de 1996): 16-17.
- 85 Iris I. Varner y Teresa M. Palmer, "Successful Expatriation and Organizational Strategies", *Review of Business* 23 (primavera de 2002): 8-12; Jan Selmer, "Practice Makes Perfect? International Experience and Expatriate Adjustment", *Management International Review* 42 (enero de 2002): 71-88.
- 86 Bruce E. Kaufman, "Reflections on Six Decades in Industrial Relations: An Interview with John Dunlop", *Industrial and Labor Relations Review* 55 (enero de 2002): 324-49.
- 87 Jean-Louis Chaumet, CGT Labor Representative, "Euro-Disney News Profile", *ABC News*, 29 de marzo de 1992.
- 88 Neil Templin, "GM Strike Hits Mexican Output as Talks on Settlement Resume", *Wall Street Journal*, 20 de marzo de 1996: A3.
- 89 Robert A. Senser, "Workers of the World: It's Time to Unite", *Commonweal*, 22 de septiembre de 2000: 13; Julie Kosterlitz, "Unions of the World Unite: European and American Unions Working Together", *National Journal* 30 (1998): 1134.
- 90 Ans Kolk y Rob van Tulder, "Child Labor and Multinational Conduct: A Comparison of International Business and Stakeholder Codes", *Journal of Business Ethics* 36 (2002): 291-302.
- 91 John Addison, "Nonunion Representation in Germany", *Journal of Labor Research* 20:1 (invierno de 1999): 73-91.
- 92 The Annecy Symposium, "The Future of Work, Employment and Social Protection", *International Labour Review* 140 (invierno de 2001): 453-75.
- 93 Anna Saxenian, "Brain Circulation: How High-Skill Immigration Makes Everyone Better Off", *Brookings Review* 20 (invierno de 2002): 28-32; Moisés Naim, "The New Diaspora: New Links Between Emigrés and Their Home Countries Can Become a Powerful Force for Economic Development", *Foreign Policy* (julio-agosto de 2002): 96-98.
- 94 Mark Poster, "Workers as Cyborgs: Labor and Networked Computers", *Journal of Labor Research* 23 (verano 2002): 339-54.
- 95 "We Must Halt the Brain-Drain", *Africa News Service*, 17 de diciembre de 2001.
- 96 "The Poorest Are Again Losing Ground", *Business Week*, 23 de abril de 2001: 130.
- 97 Nancy Mills, "New Strategies for Union Survival and Revival", *Journal of Labor Research* 22 (verano de 2001): 599.
- 98 *Las fuentes de información de este caso incluyen las siguientes:* Agencia Central de Inteligencia, "India" (15 de noviembre de 2007), The World Factbook 2007, en [www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/in.html](http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/in.html); Biblioteca del Congreso, "A Country Study: India", Country Studies (8 de noviembre de 2005), en <http://memory.loc.gov/frd/cs/intoc.html>; "Country Profile: India" (26 de julio de 2007), [bbc.co.uk](http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/south_asia/country_profiles/1154019.stm), en [http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/south\\_asia/country\\_profiles/1154019.stm](http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/south_asia/country_profiles/1154019.stm); Keith Bradsher, "A Younger India Is Flexing Its Industrial Brawn", *New York Times*, 1 de septiembre de 2006; "Hungry Tiger, Dancing Elephant", *The Economist*, 4 de abril de 2007; "Virtual Champions, Survey: Business in India", *The Economist*, 1 de junio de 2006.





# Glosario

**Abastecimiento global:** La adquisición a escala mundial de materias primas, partes y subunidades para el proceso de manufactura.

**Acuerdo de Bretton Woods:** Acuerdo entre países del FMI para promover la estabilidad del tipo de cambio y facilitar el flujo internacional de divisas.

**Acuerdo de colaboración:** Acuerdo contractual formal de largo plazo entre empresas.

**Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT):** Acuerdo multilateral que tiene el objetivo de reducir las barreras comerciales, tanto arancelarias como no arancelarias. En la firma de la Ronda de Uruguay, se decidió que el GATT se convirtiera en la Organización Mundial de Comercio (OMC).

**Acuerdo Multifibras (AMF):** Acuerdo entre países productores y consumidores de textiles y fibras que otorgó a los productores una cuota de entrega a los países consumidores. La OMC lo disolvió.

**Acuerdo Smithsonian:** Acuerdo entre países, suscrito en 1971, que dio como resultado la devaluación del dólar estadounidense, la revaluación de otras monedas mundiales, el aumento de la flexibilidad en los tipos de cambio y el compromiso por parte de todos los países participantes de reducir las restricciones comerciales; fue sustituido por el Acuerdo de Jamaica de 1976.

**Administración de la calidad total (TQM):** El proceso que se sigue en una empresa para lograr la calidad y cuyo objetivo es la eliminación de todos los defectos.

**Administración de recursos humanos:** La función primaria de manejo de personal de la organización. Incluye las actividades de planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, remuneración y retención.

**Administración de recursos materiales:** Véase Logística.

**ADR:** Véase American Depositary Receipt.

**AELC:** Véase Asociación Europea de Libre Comercio.

**AFTA:** Véase Zona de Libre Comercio de la ASEAN.

**Agente aduanal:** Actúa en representación del importador para pasar los productos por la aduana y entregar los artículos en el almacén del importador o en el destino final.

**Agente de importaciones:** Individuo que obtiene varios permisos gubernamentales y otras autorizaciones antes de enviar la documentación necesaria a la empresa transportista que entregará los bienes desde el muelle hasta el importador.

**Agente de transporte de carga:** Empresa que facilita el movimiento de bienes de un país a otro.

**Aglomeración:** Teoría que postula que las empresas competitivas pueden ganar eficiencias si se localizan cerca unas de otras.

**Ajuste por costo de la vida:** Aumento en la remuneración de un empleado expatriado, cuando los costos de vida en el extranjero son más altos que en su país de origen.

**ALALC:** Véase Asociación Latinoamericana de Libre Comercio.

**Alianza complementaria:** Alianza que hace uso de recursos complementarios para expandirse a nuevas áreas de negocios.

**Alianza de escala:** Alianza en la que las empresas aspiran a operar con eficiencia mediante la agrupación de activos similares para que los socios puedan llevar a cabo operaciones de negocios en los que ya tienen experiencia.

**Alianza estratégica:** Acuerdo entre empresas que es de importancia estratégica para la viabilidad competitiva de una o varias de ellas.

**Alianza horizontal:** Alianza de empresas que produce productos parecidos, a diferencia de una alianza vertical, que relaciona elementos diferentes de la cadena de valor, desde materias primas hasta consumo final.

**Alianza vertical:** Alianza que relaciona elementos de la cadena de valor hacia atrás y hacia delante; por ejemplo, hacia atrás con las materias primas, y hacia delante con la distribución final.

**Alianzas de participación en la propiedad accionaria:** Situación en la que una empresa colaboradora adquiere una posición de propiedad accionaria (casi siempre una minoría) en la empresa con la que tiene un acuerdo de colaboración.

**American Depositary Receipt (ADR):** Certificado negociable emitido por un banco en Estados Unidos para representar las acciones subyacentes del capital de una corporación extranjera, que se mantienen bajo la custodia de un banco en un país extranjero.

**Análisis de brechas:** Herramienta usada para descubrir por qué las ventas de un producto determinado de una empresa son menores que el potencial de mercado en un país; la razón puede ser una brecha de uso, competencia, línea de productos o distribución.

**Análisis del costo total:** El proceso de determinación del valor monetario con base en los costos de adquisición, mantenimiento y eliminación.

**APEC:** Véase Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico.

**Arancel:** Impuesto con el que un gobierno grava los bienes, por lo general de importación, que se envían a nivel internacional.

**Arancel compuesto o mixto:** Impuesto sobre bienes que se comercian internacionalmente, que se basa en el valor más las unidades.

**Arancel de exportación:** Impuesto sobre los bienes que salen de un país.

**Arancel efectivo:** El arancel real sobre la parte manufacturada de las exportaciones de los países en vías de desarrollo. Este gravamen es mayor que el indicado en las tasas publicadas porque el impuesto ad valorem se basa en el valor total de los productos, que incluye las materias primas que podrían haber tenido un ingreso libre de impuestos.

**Arbitraje:** El proceso de comprar y vender divisas extranjeras obteniendo una utilidad resultante de las diferencias de precios entre mercados.

**Argumento de industrialización:** Argumento proteccionista según el cual el desarrollo de la producción industrial debe ocurrir, aun cuando los precios del mercado interno no sean competitivos en el mercado mundial.

**Argumento de justicia:** Al igual que en el argumento sobre el acceso comparable, las empresas nacionales sostienen que deberían tener el mismo acceso a los mercados extranjeros que las compañías extranjeras tienen a sus mercados.

**Argumento de la industria esencial:** El argumento que sostiene que ciertas industrias domésticas necesitan protección por motivos de seguridad nacional.

**Argumento de la industria naciente:** Postura que sostiene que una industria emergente debe tener como garantía una parte importante del mercado

- interno hasta que se vuelva suficientemente eficiente para competir con las importaciones.
- Argumento sobre el acceso comparable:** Las empresas e industrias suelen argumentar que tienen derecho al mismo grado de acceso a los mercados extranjeros que las industrias y empresas extranjeras tienen en sus mercados.
- ASEAN:** Véase Asociación de Naciones del Sureste Asiático.
- Asignación para situaciones difíciles:** Un complemento para retribuir a los expatriados por trabajar en condiciones peligrosas o adversas.
- Asociación de Libre Comercio del Caribe (CARIFTA):** Véase Comunidad y Mercado Común del Caribe.
- Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN):** Zona de libre comercio que incluye a los países asiáticos de Brunei, Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur y Tailandia.
- Asociación Europea de Libre Comercio (AELC):** Zona de libre comercio entre un grupo de países europeos que no son miembros de la UE.
- Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI):** Forma de integración económica regional en la que participan casi todos los países latinoamericanos.
- Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC):** Zona de libre comercio formada por México y los países de América del Sur en 1960; fue sustituida por la ALADI en 1980.
- Aspectos relacionados con el comercio de los derechos de propiedad intelectual (TRIPS):** Disposición de la Ronda de Uruguay de negociaciones comerciales que requiere que los países se comprometan a poner en ejecución procedimientos contemplados en sus leyes nacionales para proteger los derechos de propiedad intelectual.
- Autoritarismo:** Sistema de gobierno en el que los líderes no están sujetos a la prueba de elecciones libres.
- Ayuda y préstamos condicionados:** Ayuda y préstamos otorgados por un gobierno a otro con la condición de que el país beneficiario gaste el dinero en productos del país donador.
- Balanza básica:** El saldo neto de la cuenta corriente más el capital a largo plazo dentro de la balanza de pagos de un país.
- Balanza comercial:** El valor de las exportaciones de un país menos el valor de las importaciones ("comercio" se puede definir como el intercambio de mercancías, servicios, transferencias unilaterales o alguna combinación de estos tres).
- Balanza comercial de mercancías:** La parte de la cuenta corriente de un país que mide el déficit o superávit comercial; el equilibrio es el importe neto de importaciones y exportaciones de mercancías.
- Balanza comercial desfavorable:** Indicación de un déficit comercial; es decir, las importaciones son mayores que las exportaciones. Se conoce también como déficit.
- Balanza comercial favorable:** Indicación de que un país exporta más de lo que importa.
- Balanza de bienes y servicios:** El valor de las exportaciones de mercancías y servicios de un país menos las importaciones.
- Balanza de pagos:** Estado que resume todas las transacciones económicas entre un país y el resto del mundo durante cierto periodo.
- Banco central:** El "banco de los bancos" de un gobierno, que habitualmente es responsable de la política monetaria de un país.
- Banco Central Europeo (BCE):** El BCE, establecido el 1 de julio de 1998, es responsable de establecer la política monetaria y administrar el sistema del tipo de cambio de toda Europa desde el 1 de enero de 1999.
- Banco de Pagos Internacionales (BPI):** Banco situado en Basilea, Suiza, que facilita las transacciones entre bancos centrales; es, de hecho, el banco central de los bancos centrales.
- Banco Mundial:** Institución multilateral de crédito que proporciona capital para inversión a los países.
- Bandera de conveniencia:** El uso del registro de una empresa naviera dentro de un país que ofrece impuestos bajos y pocas normas que rigen las prácticas laborales.
- Barreras de entrada:** Factores que dificultan o vuelven muy caro para las empresas incursionar en una industria o mercado.
- Barreras no arancelarias:** Barreras a las importaciones que no son aranceles; por ejemplo, los controles administrativos, las políticas para estimular la adquisición de productos nacionales, etcétera.
- Bienes no comerciables:** Productos y servicios que rara vez resulta práctico exportar, sobre todo por los elevados costos de transporte.
- Bolsa de Valores de Filadelfia (PHLX):** Mercado en Estados Unidos en el que se negocian opciones de divisas.
- Bolsa de Valores de Londres (LSE):** Bolsa de valores situada en Londres donde se negocian eurovalores.
- Bono extranjero:** Bono que se vende fuera del país del prestatario, pero denominado en la moneda del país de emisión.
- Bono global:** Combinación de bono nacional y eurobono que se emite simultáneamente en varios mercados y que debe registrarse en cada mercado nacional de acuerdo con los requisitos de registro de ese mercado.
- BPI:** Véase Banco de Pagos Internacionales.
- Cadena de suministro:** La coordinación de materiales, información y fondos, desde el proveedor inicial de materias primas hasta el consumidor final.
- Cadena de valor:** Las actividades conjuntas que se llevan a cabo conforme un producto avanza de la materia prima a través del proceso de producción hasta su distribución final.
- Calidad:** Satisfacer o superar las expectativas de un cliente.
- Cambio de divisas:** Cheques y otros instrumentos para efectuar pagos en la moneda de otro país.
- Capacidad de respuesta nacional:** Preparación para implementar ajustes de operación en países extranjeros con el fin de alcanzar un nivel satisfactorio de desempeño.
- Capitalismo:** Sistema económico caracterizado por la propiedad privada, la fijación de precios, la producción y la distribución de bienes.
- Capitalización de mercado:** Medida común del tamaño de un mercado bursátil, que se calcula multiplicando el número total de acciones registradas en la bolsa por el precio en el mercado por acción.
- CARICOM:** Véase Comunidad y Mercado Común del Caribe.
- Carta de crédito (L/C):** Documento preciso mediante el cual el banco del importador le otorga crédito y se compromete a pagar al exportador.
- Carta de crédito confirmada:** Carta de crédito a la que un banco del país del exportador agrega su garantía de pago.
- Carta de crédito irrevocable (L/C):** Carta de crédito que no se puede cancelar o cambiar sin el consentimiento de todas las partes interesadas.
- Carta de crédito revocable:** Carta de crédito que cualquiera de las partes interesadas puede cambiar.
- CE:** Véase Comunidad Europea
- Centralización:** Situación en la que la toma de decisiones se lleva a cabo en las oficinas centrales más que a nivel nacional.
- Centro contable:** Centro financiero en el extranjero (*offshore*) cuya función principal es actuar como centro contable para reducir al mínimo el pago de impuestos.
- Centros de operación:** Centros financieros en el extranjero (*offshore*) que realizan funciones específicas, como la venta y el servicio de bienes.

- Centros financieros offshore:** Ciudades o países que ofrecen grandes cantidades de fondos en divisas distintas de la propia moneda y se usan como sitios para recaudar y acumular efectivo.
- Cero defectos:** La eliminación de los defectos, lo que da por resultado la reducción de los costos de fabricación y un aumento en la satisfacción del consumidor.
- Certificado de origen:** Documento que determina el origen de un producto y que, generalmente, está validado por una fuente externa, como una cámara de comercio; ayuda a los países a determinar el arancel específico a cobrar por las importaciones.
- Chaebol:** Grupos empresariales coreanos, similares al *keiretsu*, en los que también una empresa comercializadora forma parte del grupo.
- Choque cultural:** Choque emocional generalizado que alguien experimenta al enfrentarse a una cultura nueva y diferente, ya que debe aprender y afrontar una amplia gama de señales y expectativas nuevas.
- Choque cultural o choque de reversa:** La experiencia del choque cultural cuando alguien regresa a su país de origen, ocasionada por la aceptación de lo que se vivió en el extranjero.
- Ciencia política:** Disciplina que coadyuva a explicar las pautas que siguen los gobiernos y sus acciones.
- Ciudadanos del país de origen de la empresa:** Empleados expatriados que son ciudadanos del país en el que la empresa tiene sus oficinas generales.
- Ciudadanos de un tercer país:** Empleados expatriados que no son ni ciudadanos del país donde están trabajando ni ciudadanos del país donde la empresa tiene establecidas sus oficinas centrales.
- Codeterminación:** Proceso mediante el cual tanto los trabajadores como la gerencia participan en la dirección de la empresa.
- Código de conducta:** Conjunto de principios que guían las acciones de las EMN en su contacto con las sociedades.
- Colectivismo:** Sistema que pone énfasis en los objetivos colectivos, en lugar de en las metas individuales.
- Colisión cultural:** Condición que se presenta cuando culturas divergentes entran en contacto.
- Comercio electrónico:** El uso de Internet para reunir a los proveedores con las empresas y a las empresas con los clientes.
- Comercio liberal:** Política gubernamental de influencia mínima en el comercio y la inversión internacionales.
- Comisión de Valores y Bolsa (SEC):** Organismo del gobierno de Estados Unidos que regula a los corredores, operadores y mercados de valores.
- Comisión Europea:** Una de las cinco instituciones principales de la UE; está compuesta por 27 mujeres y hombres, uno de cada uno de los países de la UE. El presidente es elegido por los gobiernos de la UE y respaldado por el Parlamento Europeo. Los miembros de la comisión no representan a los gobiernos de sus países de origen y actúan como el poder ejecutivo de la UE.
- Compañía global de nacimiento:** Empresa que desde sus inicios tiene un enfoque internacional, a menudo porque el o los fundadores poseen experiencia internacional.
- Compensación de saldos netos:** La transferencia de fondos de las subsidiarias en una posición pagadera neta a una cuenta central de compensación y de ahí a las cuentas de las subsidiarias en posición por cobrar neta.
- Competencias centrales:** Funciones de creación de valor en las que la empresa es más competente.
- Comunidad Andina de Naciones (CAN):** Forma sudamericana de integración económica, que abarca a Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.
- Comunidad Económica de Estados de África Occidental (ECOWAS):** Forma de integración económica entre ciertos países de África Occidental.
- Comunidad Económica Europea (CEE):** Predecesora de la Comunidad Europea.
- Comunidad Europea (CE):** Predecesora de la Unión Europea.
- Comunidad y Mercado Común del Caribe (CARICOM):** Unión aduanera de la región del Caribe.
- Comunismo:** Forma de totalitarismo, cuya teoría fue establecida inicialmente por Karl Marx, en la que los sistemas político y económico son prácticamente inseparables.
- Condiciones de comercio:** La cantidad de importaciones que pueden comprarse por una cantidad dada de las exportaciones de un país.
- Condiciones de la demanda:** Incluyen tres dimensiones: la composición de la demanda interna (o el carácter de las necesidades del comprador), la magnitud y pauta del crecimiento de la demanda interna y la internacionalización de la demanda.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD):** Organismo de las Naciones Unidas que ha estado especialmente activo en el manejo de las relaciones entre los países en vías de desarrollo y los industrializados con respecto al comercio.
- Conocimiento explícito:** Conocimiento que puede transmitirse a otros por medio de informes publicados.
- Conocimiento tácito:** Conocimiento arraigado en la gente, que por lo general sólo puede transmitirse de persona a persona, en lugar de hacerlo por medio de materiales impresos.
- Consejo de la Unión Europea:** Una de las cinco instituciones principales de la Unión Europea; está integrado por los jefes de estado de cada uno de los países miembros de la UE.
- Conservadurismo:** Particularidad de los sistemas de contabilidad que implica que las empresas titubean en revelar grandes utilidades o utilidades que concuerden con sus resultados de operación reales; es más común en los países germánicos.
- Consolidación:** Proceso contable en el que los estados financieros de entidades relacionadas, como una matriz y sus subsidiarias, se combinan para producir un conjunto unificado de estados financieros; en el proceso, se eliminan las transacciones entre empresas relacionadas para que los estados reflejen sólo las transacciones con partes externas.
- Sonorcio:** Reunión de varias entidades, como empresas o gobiernos, para aumentar la posibilidad de lograr algún objetivo.
- Sonorcio bancario:** Cooperación entre el banco principal y varios otros bancos para otorgar un préstamo por un monto cuantioso a una organización pública o privada.
- Contabilidad basada en las reglas:** Sistema de contabilidad legalista lleno de detalles específicos que tienen el propósito de prever el mayor número posible de contingencias potenciales.
- Contrato:** Documento formal que especifica las condiciones de un intercambio y detalla los derechos y obligaciones de las partes interesadas.
- Contrato de futuros:** Acuerdo entre dos partes para comprar o vender una divisa particular a un precio determinado en una fecha futura, según se especifique en un contrato estandarizado para todos los participantes en ese intercambio de futuros de divisas.
- Contrato de licencia:** Contrato mediante el cual una empresa otorga derechos a otra, generalmente a cambio de un pago, para el uso de activos como marcas comerciales, patentes, derechos de autor u otros conocimientos.
- Contrato directivo:** Contrato mediante el cual una empresa proporciona personal de dirección, que desempeña funciones generales o especializadas de administración, a otra compañía a cambio de un pago.

- Contrato forward:** Contrato entre una empresa o particular y un banco para entregar moneda extranjera a un tipo específico de cambio en una fecha futura.
- Contratos de intercambio (swaps) de tipos de cambio:** Una transacción simultánea *spot* y *forward*.
- Control:** La planificación, puesta en marcha, evaluación y corrección del desempeño para garantizar el logro de los objetivos de una organización.
- Control del tipo de cambio:** Requisito de que un particular o empresa deben solicitar autorización a las autoridades gubernamentales para comprar divisas más allá de cierta cantidad establecida como límite.
- Controles de cantidad:** Limitaciones gubernamentales sobre la cantidad de divisas que se pueden usar para propósitos específicos.
- Convenios de intercambio (swaps) de divisas:** El intercambio de los pagos del principal y los intereses.
- Convergencia:** Esfuerzos realizados por el FASB y el IASC para avanzar hacia un conjunto global común de normas de contabilidad.
- Coordinación:** La vinculación o integración de las actividades en un sistema unificado.
- Corporación de ventas en el extranjero (FSC):** Tipo especial de corporación establecido por las leyes fiscales de Estados Unidos que puede usar un exportador estadounidense para no pagar impuestos sobre parte de sus ingresos.
- Corporación extranjera controlada (CEC):** Corporación extranjera de la cual más del 50 por ciento de las acciones con derecho a voto es propiedad de accionistas estadounidenses (entidades sujetas a impuestos que tienen al menos 10 por ciento de las acciones con derecho a voto de la corporación).
- Corporación para la Inversión Privada en Ultramar (OPIC):** Dependencia del gobierno estadounidense que proporciona seguros a las empresas que realizan negocios internacionales.
- Corporaciones multinacionales (CMN):** Sinónimo de empresa multinacional.
- Corredor (de divisas):** Especialista que facilita las transacciones en el mercado interbancario.
- Corresponsal (banco):** Banco cuyos fondos son mantenidos por otro banco, generalmente extranjero, para facilitar la compensación de cheques y otras relaciones de negocios.
- Corte de Justicia Europea:** La corte suprema de la Unión Europea. La Corte es un tribunal de apelaciones y garantiza la interpretación y aplicación de los tratados de la Unión Europea. Es una de las cinco instituciones principales de la UE; está compuesta por un miembro de cada país de la UE y actúa como corte suprema de apelaciones para las leyes de la UE.
- Cotización directa:** Cotización expresada en términos del número de unidades de la moneda nacional por cada unidad de la moneda extranjera.
- Cotización indirecta:** Tipo de cambio dado en términos del número de unidades de la moneda extranjera por unidad de la moneda nacional.
- Cotización recíproca:** El recíproco de la cotización directa. Conocida también como cotización indirecta.
- Creación de comercio:** La producción se desplaza hacia los productores más eficientes por razones de ventaja comparativa, permitiendo a los consumidores el acceso a más bienes a un precio más bajo del que habría sido posible sin integración.
- Crédito fiscal:** Reducción de dólar por dólar de la carga tributaria que debe coincidir con la declaración de ingresos.
- Criollismo:** El proceso por el cual se introducen algunos de los elementos de una cultura externa, pero no todos.
- Cuadro de mando integral:** Método para medir el desempeño que intenta relacionar de manera más estrecha las perspectivas estratégicas y financieras de una empresa y adoptar una visión amplia del desempeño del negocio.
- Cubrir:** Tratar de proteger las posiciones en moneda extranjera contra movimientos adversos del tipo de cambio.
- Cuenta de capital:** Medida de las transacciones que se relacionan con los activos ya existentes, en lugar de los que se producen en la actualidad.
- Cuenta de servicios:** La parte de la cuenta corriente de un país que mide los viajes y transporte, el turismo y el pago de derechos y regalías.
- Cultura:** Las normas aprendidas específicas de una sociedad, basadas en actitudes, valores y creencias.
- Cultura corporativa:** Los valores comunes compartidos por los empleados de una corporación, que constituyen un mecanismo de control implícito y ayudan a hacer cumplir otros mecanismos de control explícitos.
- Cultura de alto contexto:** Cultura en la que la mayoría de la gente considera que la información periférica y de oídas es necesaria para la toma de decisiones porque dicha información se relaciona con el contexto de la situación.
- Cultura de bajo contexto:** Cultura en la que la mayoría de la gente considera importante sólo la información que recibe de primera mano y que se relaciona de manera muy directa con la decisión que necesitan tomar.
- Cultura de la organización:** Los valores, creencias, principios de negocios, tradiciones, formas de hacer las cosas y carácter del entorno de trabajo interno en una empresa.
- Cultura monocrónica:** Cultura en la que la mayoría de la gente prefiere enfrentar situaciones en secuencia (especialmente aquellas en las que participan otras personas), como concluir con un cliente antes de negociar con otro.
- Cultura policrónica:** Cultura en la que la mayoría de la gente se siente más cómoda enfrentando en forma simultánea todas las situaciones que se le presentan.
- Cuota:** Límite del monto cuantitativo de un producto que se le permite importar o exportar a un país.
- Curva de aprendizaje:** Concepto utilizado para apoyar el argumento de la industria naciente con fines de protección; presupone que los costos disminuirán conforme los trabajadores y los administradores adquieran más experiencia.
- Curva de experiencia:** La relación entre las reducciones en costo y producción y los aumentos en la producción.
- CVP:** Véase Teoría del ciclo de vida del producto.
- Déficit de la balanza de pagos:** Desequilibrio de algún componente específico de la balanza de pagos, como el comercio de mercancías o la cuenta corriente, que implica que un país importa más de lo que exporta.
- DEG:** Véase Derechos especiales de giro.
- Democracia:** Sistema político que se basa en la participación de los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones.
- Democracia liberal:** Sistema de gobierno que se caracteriza por el sufragio universal de los adultos, igualdad política, gobierno de la mayoría y constitucionalismo.
- Democracia multipartidista:** Sistema multipartidista en el que tres o más partidos políticos tienen la capacidad de adquirir el control del gobierno por separado o en una coalición.
- Democracia parlamentaria:** Sistema de gobierno en el que el pueblo ejerce su poder político mediante la elección de representantes en el parlamento para que hagan leyes.
- Democracia representativa:** Tipo de gobierno en el que los ciudadanos particulares eligen representantes para que tomen decisiones que regirán a la sociedad.
- Democracia social:** Ideología política del socialismo que incluye valores de un gobierno representativo y propiedad privada.



- Depósito de importación por adelantado:** Depósito requerido por algunos gobiernos antes de la liberación de divisas.
- Derecho constitucional:** Leyes que el pueblo crea y cambia.
- Derecho de aduana:** Impuesto gubernamental (arancel) que grava los bienes que se envían a nivel internacional. También se llama arancel.
- Derecho internacional:** Conjunto de preceptos jurídicos que resultan de los tratados entre países.
- Derecho mercantil:** El cuerpo de normas aplicadas a las transacciones comerciales; se deriva de las prácticas de los comerciantes más que de la jurisprudencia.
- Derecho penal:** Conjunto de leyes que establecen los delitos contra el público y los miembros del público.
- Derechos de propiedad intelectual:** Derechos de propiedad de activos intangibles, como patentes, marcas comerciales, derechos de autor y conocimientos.
- Derechos de propiedad:** Derechos legales para usar bienes, servicios o recursos.
- Derechos especiales de giro (DEG):** Unidad de cuenta que el Fondo Monetario Internacional emite a países para que amplíen sus bases de reservas oficiales.
- Desarrollo orientado hacia las exportaciones:** Política de industrialización que pone énfasis en las industrias que tendrán capacidades de exportación.
- Descartelización:** Situación en la que las decisiones tienden a tomarse en niveles más bajos en una empresa o a nivel operativo nacional, más que en las oficinas centrales.
- Descuento forward:** Véase Descuento.
- Desinversión:** Reducción en la cantidad de inversión.
- Desventaja de las empresas extranjeras:** Tasa de supervivencia más baja de las empresas extranjeras en comparación con las empresas locales durante muchos años, después de que inician operaciones.
- Desviación comercial:** Situación en la que las exportaciones se desplazan hacia un país productor menos eficiente debido a las barreras comerciales preferenciales.
- Devaluación:** Reducción formal del valor de una moneda en relación con otra; caída del equivalente en moneda extranjera de la moneda devaluada.
- Diamante de Porter:** Diagrama que muestra cuatro condiciones: demanda (condiciones); dotación de recursos (condiciones); industrias relacionadas y de apoyo; y estrategia, estructura y competidores de la empresa, que por lo general deben ser todas favorables para una industria en un país para poder desarrollar y sostener una ventaja competitiva.
- Diferenciación:** Estrategia comercial en la que una empresa trata de obtener una ventaja competitiva ofreciendo un producto o servicio único, u ofreciendo una marca única de atención al cliente.
- Diferenciación horizontal:** Cómo la empresa específica, divide y asigna el conjunto de tareas organizacionales.
- Difusión cultural:** Los cambios culturales que ocurren cuando culturas diferentes entran en contacto.
- Digitalización:** La conversión de papel y otros soportes de las colecciones existentes en forma digital.
- Distancia cultural:** El grado hasta el cual los países difieren entre sí, medido en términos de los factores culturales diferentes; cuanto mayor sea la diferencia, tanto mayor será la distancia.
- Distancia del poder:** Medida de la preferencia por los estilos de administración consultivo o autocrático.
- Distribución del ingreso:** Descripción de las fracciones de una población que se sitúan en los distintos niveles de ingreso.
- Divisa (o moneda) débil:** Una moneda que no se convierte totalmente. Sin embargo, incluso una moneda fuerte puede considerarse débil en relación con otra divisa debido a los tipos de cambio relativos a través del tiempo.
- Divisa base:** La divisa cuyo valor es implícitamente uno, cuando se hace una cotización entre dos divisas; por ejemplo, si el real brasileño se negocia a 1.9 reales (*reais*) por dólar, el dólar es la divisa base y el real es la divisa cotizada.
- Divisa cotizada:** La moneda cuyo valor no es la divisa base cuando un tipo de cambio se cotiza para dos monedas.
- Divisa de conversión libre:** Véase Divisa fuerte.
- Divisa flotante:** Moneda cuyo valor responde a la oferta y la demanda de dicha moneda.
- Divisa fuerte:** Moneda que se negocia libremente sin muchas restricciones y para la que existe, por lo general, una demanda externa fuerte; también se conoce como divisa de conversión libre.
- Divisa funcional:** La moneda del entorno económico primario en el que opera una entidad.
- División funcional:** Estructura organizacional en la que cada función en países extranjeros (por ejemplo, marketing o producción) reporta de manera independiente a un grupo funcional homólogo en las oficinas centrales.
- Divulgación:** La presentación de información financiera y el análisis de los resultados.
- Documentación de importación:** Las distintas categorías de documentos requeridos en transacciones de comercio internacional.
- Dominio del hombre:** La idea de que la palabra y el capricho de un hombre son la ley.
- Dumping:** El establecimiento de precios demasiado bajos en las exportaciones, por lo general por debajo del costo o del precio en el país de origen.
- Economía:** Ciencia social que se ocupa principalmente de la descripción y análisis de la producción, distribución y consumo de los bienes y servicios.
- Economía de mercado:** Sistema económico en el que los consumidores distribuyen y controlan los recursos, ya que "votan" al comprar los bienes.
- Economía dirigida:** Sistema económico en el que las autoridades políticas toman las principales decisiones sobre la producción y distribución de los bienes y servicios.
- Economía emergente:** Países con economías en desarrollo que a menudo experimentan crecimiento rápido y ofrecen oportunidades lucrativas para invertir, pero que también se caracterizan por inestabilidad política y alto riesgo.
- Economía mixta:** Sistema económico caracterizado por alguna combinación de economías de mercado y dirigida, así como de propiedad pública y privada.
- Economía planificada centralmente (EPC):** Véase Economía dirigida.
- Economías de alcance:** Reducciones en el costo total promedio que posibilita el aumento de la variedad de los bienes producidos.
- Economías de escala:** La reducción del costo por unidad a medida que la producción aumenta, debido a la distribución de los costos fijos entre más unidades producidas.
- Economías de localización:** Ventajas en costos que resultan de ejecutar una actividad de creación de valor en el lugar óptimo para dicha actividad.
- Efecto del país de origen:** Condición en la que los consumidores pueden preferir comprar los bienes producidos en un país y no en otro, por lo general debido a las percepciones de calidad o a causa del nacionalismo.
- Efecto Fisher:** Teoría sobre la relación entre la inflación y las tasas de interés; por ejemplo, si la tasa de interés nominal en un país es menor que en otro, la inflación del primer país debe ser menor para que las tasas de interés reales sean iguales.



- Efecto Fisher Internacional (EFI):** La teoría de que la relación entre las tasas de interés y los tipos de cambio implica que la moneda del país que tiene la tasa de interés más baja se fortalecerá en el futuro.
- Efecto neto de las exportaciones:** Estímulo a las exportaciones menos la reducción de éstas.
- Efectos de agrupación:** El efecto de agrupación es el que producen los compradores y vendedores de un bien o servicio específico, que se congregan en cierto lugar y, por tanto, inducen a otros compradores y vendedores a mudarse ahí también.
- Efectos dinámicos de integración:** El crecimiento general del mercado y el impacto de la expansión de la producción y el logro de mayores economías de escala sobre las empresas.
- Efectos estáticos de la integración:** El desplazamiento de los recursos de las empresas ineficientes a las eficientes conforme se van eliminando las barreras comerciales.
- Efectos secundarios:** Situación en la que el programa de marketing de un país da por resultado el conocimiento del producto en otros países.
- EFI:** Véase Efecto Fisher Internacional
- Embargo:** Tipo específico de cuota que prohíbe todo el comercio.
- EMN:** Véase Empresa multinacional.
- Empresa conjunta:** Inversión en la cual dos o más compañías comparten la propiedad.
- Empresa de administración de exportaciones (EMC):** Empresa que compra mercancía a los fabricantes para su distribución internacional o que actúa, en ocasiones, como agente de los fabricantes.
- Empresa de servicios de exportación (ETC):** Forma de empresa comercializadora, autorizada por las leyes estadounidenses para participar en el comercio internacional como distribuidora independiente para conectar a los compradores extranjeros con los vendedores nacionales.
- Empresa global:** Empresa que integra operaciones localizadas en diferentes países.
- Empresa multinacional (EMN):** Empresa que tiene una filosofía global integrada que abarca tanto las operaciones nacionales como las internacionales, o una empresa que tiene operaciones en más de un país; en ocasiones, se usa como sinónimo de corporación multinacional o corporación transnacional.
- Empresa transnacional (ETN):** Empresa que es propiedad de ciudadanos de diferentes países, quienes también la administran; además, puede ser sinónimo de empresa multinacional.
- EMS:** Véase Sistema Monetario Europeo.
- Entorno de mercado:** El entorno que comprende las interacciones entre los particulares y las empresas en la distribución de recursos, libre de la propiedad o el control gubernamental.
- Entorno externo:** Los factores físicos y competitivos de un país que influyen en la estrategia internacional de una compañía.
- ERP:** Véase Planificación de recursos de la empresa.
- Escalada de precios:** El proceso mediante el cual el alargamiento de los canales de distribución aumenta el precio de un producto en un monto superior a los costos directos agregados, como el transporte, los seguros y los aranceles.
- Especialización:** Resultado de las políticas de libre comercio que ocasiona que los países se concentren en producir y exportar los productos en los que tienen mayores ventajas e importar aquellos en los que tienen menos ventajas.
- Especulación:** Compra o venta de divisas con la posibilidad de riesgo alto y rendimiento elevado.
- Especulador:** Persona que toma posiciones en moneda extranjera con el objetivo de obtener una utilidad.
- Estabilización convencional:** Fijar el tipo de cambio de una moneda a cierto parámetro de referencia, como otra moneda.
- Estado de derecho:** El principio de que cada uno de los miembros de la sociedad, incluso los gobernantes, deben acatar la ley.
- Estandarización:** El procedimiento de mantener métodos y equipos de la forma más constante que sea posible.
- Estereotipo:** Imagen mental estandarizada y demasiado simplista de un grupo.
- Estrategia:** Los medios que eligen las empresas para lograr sus objetivos.
- Estrategia de abastecimiento:** Estrategia que sigue una empresa para la compra de materiales, componentes y productos finales; el abastecimiento puede realizarse desde lugares nacionales e internacionales y desde dentro y fuera de la empresa.
- Estrategia de anticipación:** Estrategia operativa que implica ya sea la cobranza de las cuentas por cobrar en moneda extranjera antes de su vencimiento si se espera que la moneda se debilite, o el pago de las cuentas por pagar en moneda extranjera antes de que se venzan cuando se espera que la moneda se fortalezca; es lo contrario de una estrategia de retraso.
- Estrategia de aprovechamiento:** Estrategia que consiste en cobrar un precio elevado por un producto nuevo, dirigiéndolo primero a los consumidores que están dispuestos a pagar el precio, y después reducir el precio en forma progresiva.
- Estrategia de concentración:** Estrategia mediante la cual una empresa internacional desarrolla sus operaciones rápidamente en un país o un grupo reducido de ellos antes de extenderlas a otros.
- Estrategia de costo más utilidad:** Estrategia que consiste en establecer los precios sumando el margen de utilidad deseado al precio de costo.
- Estrategia de diversificación:** Término empleado en los negocios internacionales para describir una estrategia mediante la cual la empresa ingresa rápidamente a muchos mercados y poco a poco va incrementando sus compromisos dentro de cada uno de ellos.
- Estrategia de exportación:** Especificación de los aspectos fundamentales que determinarán el éxito de una empresa de exportación.
- Estrategia de importación:** Especificación de los aspectos esenciales que determinarán el éxito de una empresa de importación.
- Estrategia de penetración:** La estrategia de introducir un producto a precio bajo con el fin de inducir a un número máximo de consumidores a que lo prueben.
- Estrategia de retraso:** Estrategia operativa que implica ya sea el retraso de la cobranza de las cuentas por cobrar en moneda extranjera si se espera que la moneda se fortalezca, o el retraso del pago de las cuentas por pagar en moneda extranjera cuando se espera que la moneda se debilite; es lo contrario de una estrategia de anticipación.
- Estrategia global:** Estrategia que la gerencia emplea para centrarse en la rentabilidad creciente mediante el logro de reducciones en los costos, generadas por curvas de experiencia y economías de localización. Concede licencias para el uso de mejoras realizadas en la tecnología que se licenció originalmente.
- Estrategia internacional:** El esfuerzo de la administración para crear valor mediante la transferencia de las competencias centrales del mercado interno a los mercados extranjeros donde los competidores locales carecen de dichas competencias.
- Estrategia multidoméstica:** Poner énfasis en la necesidad de tener capacidad de respuesta ante las condiciones únicas que prevalecen en mercados nacionales diferentes.
- Estrategia transnacional:** Estrategia que intenta aprovechar las fortalezas corporativas entre fronteras nacionales; es muy interdependiente.

- Estratificación social:** El lugar que ocupan las personas en una sociedad.
- Estructura de división de matriz:** Estructura organizacional en la que las unidades del extranjero reportan (por producto, función o área) a más de un grupo, cada uno de los cuales comparte la responsabilidad de la unidad en el extranjero.
- Estructura de división por producto:** Estructura organizacional en la que se asignan responsabilidades globales a cada división que fabrica un producto.
- Estructura de la organización:** La disposición formal de las funciones, responsabilidades y relaciones dentro de una organización.
- Estructura divisional internacional:** Estructura en la que una empresa crea una división que es responsable de las actividades internacionales.
- Estructura funcional:** Organización que está estructurada de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa.
- Estructura industrial:** La composición de una industria: el número de vendedores y su distribución por tamaño, el carácter del producto y el grado de las barreras de entrada.
- Estructura mixta:** Estructura que integra varios aspectos de las otras formas de estructura.
- Estructura por división geográfica:** Estructura organizacional en la que las operaciones de una empresa se dividen para efectos de presentación de los estados financieros en áreas regionales.
- Estructuras divisionales:** Organización que contiene divisiones separadas con base en las líneas de productos individuales o en las zonas geográficas de los mercados atendidos.
- Ética protestante:** Teoría según la cual existe mayor crecimiento económico cuando el trabajo es visto como un medio de salvación y las personas prefieren transformar las ganancias de la productividad en producción adicional más que en ocio adicional.
- ETN:** Véase Empresa transnacional.
- Etnocentrismo:** La creencia de que nuestro propio grupo es superior a los demás; se usa también para describir la creencia de una empresa de que aquello que funciona en su país de origen debe funcionar en el extranjero.
- Eurobono:** Bono emitido en el mercado europeo, fuera de las fronteras del mercado de capitales de la nación emisora. Su denominación en términos de divisa, no debe ser necesariamente la misma a la del país de origen.
- Eurocrédito:** Préstamo, línea de crédito u otra forma de crédito a mediano o largo plazo en el mercado de eurodivisas que tiene vencimiento mayor de un año.
- Eurodivisa:** Cualquier divisa que se opera en bancos fuera de su país de origen.
- Eurodólares:** Dólares que se operan en bancos fuera de Estados Unidos.
- Eximbank:** Véase Export-Import Bank.
- Expatriados:** Ciudadanos extranjeros que trabajan en otro país que no es el suyo.
- Exploración:** Examen de las diversas variables en países diferentes que pueden afectar las alternativas de inversión extranjera.
- Exportaciones:** Bienes o servicios que salen de un país.
- Exportaciones de mercancías:** Bienes enviados fuera de un país.
- Exportaciones de servicios:** Ingresos internacionales recibidos, distintos de los que se derivan de la exportación de bienes tangibles.
- Exportaciones visibles:** Véase Exportaciones de mercancías.
- Export-Import Bank (Eximbank):** Organismo federal de Estados Unidos que se especializa en préstamos al exterior para apoyar las exportaciones.
- Exposición de transacción:** Riesgo del tipo de cambio que se presenta porque una empresa tiene cuentas pendientes por cobrar o por pagar cuya denominación es en moneda extranjera.
- Exposición económica (exposición operativa):** El riesgo del tipo de cambio que enfrentan los negocios internacionales en los precios de los productos, el origen y costo de los insumos y la localización de las inversiones.
- Exposición:** Situación en la que una cuenta de divisas está sujeta a ganancias o pérdidas si el tipo de cambio varía.
- Expropiación:** La toma de control de la propiedad privada por el gobierno de un país.
- Externalidades:** Costos económicos externos relacionados con una actividad de negocios.
- Extranet:** El uso de Internet para vincular a una empresa con terceros.
- Extraterritorialidad:** La extensión por parte de un gobierno de la aplicación de sus leyes a las operaciones extranjeras de las empresas.
- Falsificación:** La copia o imitación no autorizada de un artículo que después se hace pasar por el original.
- Familia ampliada:** Situación familiar que incluye a miembros de varias generaciones o parientes, que se extiende horizontalmente e incluye a tías, tíos, primos, etcétera.
- Familia nuclear:** Familia formada por los padres y los hijos.
- FASB:** Véase Financial Accounting Standards Board.
- Fascismo:** Sistema de gobierno que promueve el nacionalismo extremo, la represión y el anticomunismo, y lo rige un dictador.
- Fatalismo:** Creencia según la cual los acontecimientos están predeterminados y no hay nada que los seres humanos puedan hacer para modificarlos.
- FCPA:** Véase Ley sobre Prácticas Extranjeras de Corrupción.
- Financial Accounting Standards Board (FASB):** Organización del sector privado que establece las normas de contabilidad financiera en Estados Unidos.
- Financiamiento offshore:** La prestación de servicios financieros por parte de bancos y otros agentes a personas que no son habitantes del país.
- Flujo neto de capital:** Entrada de capital menos salida de capital, para otros motivos distintos del pago de importaciones y exportaciones.
- FMI:** Véase Fondo Monetario Internacional.
- Fondo Monetario Internacional (FMI):** Asociación de varios gobiernos fundada en 1945 para promover la estabilidad de los tipos de cambio y facilitar el flujo internacional de divisas.
- Foreign Investment Advisory Service (FIAS):** División de International Finance Corporation que puede hacer recomendaciones a países en cuanto a la factibilidad de atraer empresas para que inviertan localmente.
- Foro de Cooperación Asia-Pacífico (APEC):** Mecanismo de cooperación formado por 21 países que bordean la Cuenca del Pacífico, con el fin de promover la cooperación económica multilateral en el comercio e inversión en la zona.
- Fracaso del expatriado:** El regreso prematuro del gerente expatriado al país de origen.
- Franquicia:** Forma especializada de licencia en la que una de las partes (el otorgante de la franquicia) vende a una parte independiente (el comprador de la franquicia) el uso de una marca comercial que es un activo esencial para el negocio de quien adquiere la franquicia y también brinda asistencia continua para la operación del negocio.
- Franquicia maestra:** Contrato de franquicia que se otorga a un franquiciatario en un país para establecer franquicias en muchas zonas diferentes, posiblemente en todo el país.
- Freedom House:** Organización que trata de clasificar a los países de acuerdo con la libertad política y económica.
- FTZ:** Véase Zona de comercio exterior.
- Fuga de cerebros:** Condición en la que los países pierden recursos potencialmente productivos cuando la gente con un alto nivel educativo se va del país.

- GAAP:** Véase Principios de contabilidad generalmente aceptados.
- GATT:** Véase Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio.
- Geocéntrico:** Operaciones basadas en un conocimiento informado de las necesidades tanto del país de origen como del país anfitrión.
- Geocentrismo:** Intento por reunir las necesidades del país de origen y el país anfitrión.
- Giro:** Instrumento de pago en los negocios internacionales que ordena al importador enviar el pago al exportador.
- Globalización:** El conjunto cada vez más amplio de relaciones interdependientes entre gente de diferentes partes de un mundo que por casualidad está dividido en naciones. En ocasiones, el término se refiere a la integración de las economías del mundo por medio de la reducción de barreras al movimiento del comercio, capital, tecnología y personas.
- Grupo de los Ocho (G8):** El Grupo de los Siete (G7) más Rusia.
- Grupo de los Siete (G7):** Grupo de países desarrollados que se reúne periódicamente para tomar decisiones económicas; este grupo está integrado por Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, el Reino Unido y Estados Unidos.
- GSP:** Véase Sistema generalizado de preferencias.
- Heterarquía:** Estructura organizacional en la que la dirección de una alianza de empresas se comparte entre iguales en vez de establecerse una relación de superior y subordinado.
- Hiperinflación:** Aumento rápido (por lo menos de 1 por ciento diario) en los niveles generales de los precios durante un periodo sostenido.
- IASB:** Véase International Accounting Standards Board.
- Idealismo:** Tratar de determinar principios antes de resolver asuntos menores.
- Ideología política:** El conjunto de conceptos (ideas complejas), teorías y objetivos que constituyen un programa sociopolítico.
- Ideología:** El conjunto sistemático e integrado de los conceptos, teorías y objetivos que constituyen una sociedad.
- IED:** Véase Inversión extranjera directa.
- Imperialismo cultural:** Cambio cultural por imposición.
- Importaciones:** Bienes o servicios que ingresan a un país.
- Importaciones de mercancías:** Bienes que ingresan a un país.
- Importaciones de servicios:** Ingresos internacionales pagados, distintos de los que derivan de la importación de bienes tangibles.
- Importaciones visibles:** Véase Importaciones de mercancías.
- Impuesto ad valorem:** El impuesto (arancel) estimado como un porcentaje sobre el valor del artículo.
- Impuesto al valor agregado (IVA):** Impuesto que es un porcentaje del valor agregado a un producto en cada etapa del proceso comercial.
- Impuesto específico:** Un derecho aduanal (arancel) que se impone por unidad.
- Incentivos de inversión:** Alicientes gubernamentales, como reducir impuestos, para persuadir a las empresas de invertir en el país.
- Índice de desarrollo humano:** Medida del progreso humano introducida por el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas que combina indicadores del poder adquisitivo, educación y salud.
- Índice de individualismo frente a colectivismo:** Estudio que compara las preferencias nacionales respecto a la dependencia de la organización para ocupar el tiempo de ocio, mejorar las habilidades y recibir beneficios, junto con las preferencias respecto a la toma de decisiones personales.
- Índice de libertad económica:** El índice de libertad económica es la medida sistemática de la libertad económica en los países del mundo. Heritage Foundation y Wall Street Journal patrocinan este estudio.
- Índice de masculinidad y femineidad:** Índice que compara las normas de los países sobre la empatía por las personas de éxito frente a los desafortunados, la preferencia por ser mejor que los demás frente a ser igual que ellos; la creencia de que es mejor “vivir para trabajar” frente a “trabajar para vivir”, la preferencia por el desempeño y el crecimiento frente a la calidad de la vida y el medio ambiente, y la creencia de que las funciones de cada sexo deben ser diferentes o parecidas.
- Índice de precios al consumidor (IPC):** Medida del costo de las compras de bienes y servicios que realiza el asalariado típico, expresada como un porcentaje del costo de los mismos bienes y servicios en cierto periodo base.
- Industria clave:** Industria que podría afectar a un segmento muy grande de la economía o la población de un país en virtud de su tamaño o influencia sobre otros sectores.
- Inflación:** Condición en la que los precios suben.
- Ingreso activo:** El ingreso de una Corporación Extranjera Controlada (CEC) que se deriva de una conducta comercial o de negocios activa, según lo especifica el código del Internal Revenue Service de Estados Unidos.
- Ingreso nacional bruto (INB):** Antes conocido como Producto nacional bruto.
- Ingreso pasivo:** Ingreso proveniente de las inversiones en países que son paraísos fiscales, o el ingreso generado por ventas y servicios, que incluye a compradores y vendedores de países distintos al paraíso fiscal, donde el comprador, o el vendedor, debe formar parte de la misma estructura organizacional que la corporación que obtiene el ingreso; se conoce también como ingreso Subparte F.
- Ingreso Subparte F:** Ingreso de una CEC que proviene de fuentes distintas de las relacionadas con la conducción activa de un comercio o negocio, como los ingresos de una empresa controladora.
- Innovación:** Una nueva idea, método o artefacto que al crear un nuevo producto o proceso, crea ventaja competitiva.
- Instrumento derivado:** Instrumentos del mercado cambiario, como las opciones o los contratos de futuros, que derivan su valor de la moneda subyacente.
- Integración bilateral:** Forma de integración entre dos países en la cual deciden cooperar de manera más estrecha, por lo general, en la forma de reducciones arancelarias.
- Integración económica:** La abolición de la discriminación económica entre economías nacionales, como sucede dentro de la UE.
- Integración global:** La unificación de distintos sistemas económicos nacionales en un mercado global.
- Integración regional:** Forma de integración en la que un grupo de países situados en la misma zona geográfica deciden cooperar.
- Integración vertical:** Control de las diferentes etapas a medida que el producto avanza de la materia prima a través del proceso de producción hasta su distribución final.
- Intercambio comercial compensado:** Flujo recíproco de bienes o servicios valorados y liquidados en términos monetarios.
- Intercambio compensatorio:** Forma de trueque en la que un exportador vende bienes a cambio de dinero, pero después ayuda a las empresas del país importador a buscar oportunidades de ganar divisas fuertes.
- Intercambio electrónico de datos (EDI):** Movimiento electrónico de dinero e información a través de computadoras y equipo de telecomunicaciones.
- Intercambio privado de tecnología (PTX):** Modelo de colaboración en línea que reúne a fabricantes, distribuidores, revendedores que agregan valor y clientes, para ejecutar transacciones comerciales y compartir información sobre la demanda, producción, disponibilidad y más.

- Interesados:** El conjunto de grupos, incluidos los accionistas, empleados, clientes y la sociedad en general, que una empresa tiene que satisfacer para sobrevivir.
- Internalización:** Control a través del manejo propio de las operaciones en el extranjero, sobre todo porque dicho control es menos caro si se realiza dentro de la misma familia corporativa que si se contrata una organización externa.
- International Accounting Standards Board (IASB):** La organización internacional del sector privado que establece las normas de contabilidad financiera para uso mundial.
- Interpretación:** El replanteamiento en moneda nacional de los estados financieros denominados en moneda extranjera.
- Intranet:** Uso de Internet para enlazar las diferentes divisiones y funciones dentro de una empresa.
- Inversión de cartera:** Inversión en la forma de deuda o acciones, que no da al inversionista una participación mayoritaria.
- Inversión de cartera extranjera:** Inversión en el extranjero sin controlar de una empresa extranjera.
- Inversión extranjera:** Propiedad directa o de cartera de activos en otro país.
- Inversión extranjera directa (IED):** Inversión que da al inversionista una participación mayoritaria en una empresa extranjera.
- IOSCO:** Véase Organización Internacional de Comisiones de Valores.
- ISO 9000:** Norma de calidad que desarrolló la Organización Internacional para la Normalización en Ginebra y que requiere que las empresas documenten su compromiso con la calidad en todos los niveles de la organización.
- IVA:** Véase Impuesto al valor agregado.
- JIT:** Véase Fabricación justo a tiempo.
- Juego de suma cero:** Situación en la que la ganancia de una parte es igual a la pérdida de la otra.
- Kaizen:** Proceso japonés de mejoramiento continuo; es la piedra angular de la TQM.
- Keiretsu:** Relación corporativa que vincula a ciertas empresas japonesas, y que generalmente implica una participación de propiedad no mayoritaria de unas en otras, relaciones personales sólidas de alto nivel entre los administradores de las diferentes empresas y directorados interrelacionados.
- Laissez-faire:** El concepto de intervención gubernamental mínima en la actividad económica de una sociedad.
- Legislación para comprar productos locales:** Leyes que intentan favorecer la compra de bienes o servicios nacionales sobre los importados, aunque estos últimos puedan constituir una mejor opción.
- Lenguaje silencioso:** La amplia variedad de señales, aparte del lenguaje formal, mediante las cuales se pueden transmitir mensajes.
- Letra de cambio a la vista:** Letra de cambio comercial que requiere que el pago se efectúe en cuanto el documento se presenta a la parte obligada a pagar.
- Letra de cambio a plazo:** Letra de cambio comercial que requiere que el pago se efectúe en alguna fecha predeterminada después de la entrega.
- Letra de cambio comercial:** Instrumento de pago en los negocios internacionales que ordena al importador que envíe el pago al exportador.
- Ley:** Costumbre o práctica de una comunidad que debe cumplirse.
- Ley Europea Única:** Ley aprobada en 1987 por la UE (entonces la Comunidad Europea) que permite que todas las propuestas, excepto las relacionadas con los impuestos, los derechos de los trabajadores y la inmigración, sean adoptadas por una mayoría ponderada de los países integrantes.
- Ley islámica:** Sistema teocrático que se basa en las enseñanzas religiosas del Islam. Se denomina también Ley musulmana.
- Ley sobre Prácticas Extranjeras de Corrupción (FCPA):** Ley que tipifica como delitos ciertos tipos de pagos efectuados por empresas estadounidenses, como los sobornos a funcionarios de gobiernos extranjeros.
- Libertad política:** El derecho a participar libremente en el proceso político.
- Libertades civiles:** La libertad de desarrollar los propios puntos de vista y actitudes.
- LIBOR:** Véase Tasa de interés interbancaria de Londres.
- Licencia (de importación o exportación):** Permiso formal o legal para realizar una acción específica; un método gubernamental para fijar el tipo de cambio que exige que todos los beneficiarios, exportadores y otros que reciben divisas las vendan al banco central al tipo de cambio oficial de compra.
- Licencia cruzada:** El intercambio de tecnología entre diferentes compañías.
- Licencia de exportación:** Documento que otorga un permiso gubernamental para embarcar ciertos productos a un país específico.
- Licencia de importación:** Método de control gubernamental del tipo de cambio por el cual todos los beneficiarios, exportadores y otros que reciben divisas deben venderlas al banco central al tipo de cambio de compra oficial.
- Licencia exclusiva:** El concedente de la licencia no puede otorgar derechos a ninguna otra compañía en la zona geográfica especificada durante cierto periodo.
- Líder de opinión:** Persona cuya aceptación de algún concepto es apta para que otros la imiten.
- Liderazgo en costos bajos:** Estrategia mediante la cual la organización aspira a ser el productor con costos más bajos en su industria.
- Liquidación:** El pago efectivo de moneda en una transacción de divisas.
- Logística (administración de recursos materiales):** La parte del proceso de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el flujo y el almacenamiento eficiente y eficaz de bienes, servicios e información relacionada, desde el punto de origen hasta el sitio de consumo, para satisfacer las necesidades de los clientes; también se conoce como administración de recursos materiales.
- London International Financial Futures Exchange (LIFFE):** Bolsa donde se negocian los contratos de futuros de varias de las divisas más importantes. Ahora forma parte de NYSE Euronext.
- Maastricht (Tratado de):** Tratado aprobado en diciembre de 1991 con el propósito de llevar a la UE a un nivel más alto de integración, que se divide en la Unión Monetaria Económica (UME) y la unión política.
- Mano invisible:** La confianza en que las fuerzas del mercado, sin intervención de las políticas gubernamentales, asignarán los recursos.
- Manufactura esbelta:** Sistema de producción cuyo enfoque se centra en optimizar los procesos por medio de la filosofía del mejoramiento continuo.
- Manufactura virtual:** Subcontratación del proceso manufacturero a otra empresa.
- Maquiladora:** Operación industrial que desarrollaron originalmente los gobiernos mexicano y estadounidense, pero que ahora se usa en otras zonas geográficas, en las que los componentes se envían libres de impuestos, se ensamblan en productos finales y después se reexportan.
- Marca comercial:** Nombre o logotipo que distingue a una empresa o producto.
- Margen:** En el mercado *forward*, la diferencia entre los tipos de cambio *spot* y *forward*; en el mercado *spot*, la diferencia entre los tipos de cambio de compra y venta cotizados por un operador de divisas.



- Matriz oportunidad-riesgo:** Matriz de inversiones que compara las oportunidades de invertir en un país con los riesgos, y es una herramienta que las empresas pueden usar para determinar dónde invertir.
- MCCA:** Véase Mercado Común Centroamericano
- Mercado Común Centroamericano (MCCA):** Unión aduanera en América Central.
- Mercado común:** Forma de integración económica regional en el que los países suprimen los aranceles internos, usan un arancel externo común y eliminan las restricciones a la movilidad de los recursos.
- Mercado de derivados:** Mercado en el que los contratos *forward*, futuros, opciones y *swaps* se negocian para cubrir o proteger las transacciones con divisas.
- Mercado de eurodivisas:** Mercado internacional al mayorero en el que se negocian las eurodivisas.
- Mercado de eurovalores:** Mercado de acciones que se venden fuera de las fronteras del país de origen de la empresa emisora.
- Mercado extrabursátil (*over-the-counter*, OTC):** Compraventa de acciones, generalmente de empresas pequeñas, que no están registradas en ninguna bolsa de valores; también se refiere a la manera en que se negocian los bonos gubernamentales y corporativos a través de corredores que cotizan ofertas de compra, y ofrecen comprar y vender “en ventanilla”.
- Mercado gris:** Manejo de bienes a través de distribuidores no oficiales.
- Mercado interbancario:** El mercado para las transacciones con divisas entre bancos comerciales.
- Mercado laboral:** La combinación de trabajadores y costos de mano de obra disponibles para las empresas.
- Mercado negro:** El mercado de divisas que funciona de manera externa al mercado oficial.
- Mercado para entrega inmediata (*spot*):** El mercado en el que un activo se vende para su entrega inmediata, a diferencia del mercado *forward* o de entrega en el futuro.
- Mercantilismo:** Filosofía económica que se basa en la creencia de que la riqueza de un país depende de la tenencia de tesoros, por lo general en la forma de oro, y que los países deben exportar más de lo que importan para incrementar su riqueza.
- MERCOSUR:** Importante grupo subregional establecido por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, que surgió de la ALADI en 1991, con el objetivo de establecer una unión aduanera y un mercado común. Venezuela ha solicitado su integración.
- Método de entidades separadas:** Sistema para determinar el ingreso de las sociedades anónimas en el que cada unidad se grava cuando recibe ingresos; lo que resulta en doble tributación.
- Método del tipo de cambio actual:** Método para convertir los estados financieros expresados en moneda extranjera, que se utiliza cuando la moneda funcional es la del entorno operativo local.
- Método etnocéntrico de dotación de personal:** Método de dotación de personal en el que todos los puestos directivos clave, ya sea en el país de origen o en el extranjero, se ocupan con ciudadanos del país de origen.
- Método geocéntrico de dotación de personal:** Método de dotación de personal por el cual la empresa asigna a las mejores personas a los puestos clave en toda la operación global, independientemente de la nacionalidad de dichas personas.
- Método policéntrico de dotación de personal:** Política de dotación de personal en la que la empresa depende de ciudadanos del país anfitrión para administrar las operaciones en su propio país, mientras que los ciudadanos del país de origen de la empresa desempeñan puestos claves en las oficinas centrales.
- Método temporal:** Método de conversión de los estados financieros expresados en moneda extranjera, que se usa cuando la divisa funcional es la de la empresa matriz.
- Modos de operación:** Diferentes formas de hacer negocios en el ámbito internacional; por ejemplo, por medio de exportaciones e importaciones, inversión extranjera directa, empresas conjuntas, contratos de licencia, etcétera.
- Moneda débil:** Véase Divisa débil.
- Movilidad de los factores:** El movimiento de los factores de producción, como la mano de obra y el capital, de un lugar a otro.
- Nación más favorecida (NMF):** Requisito del GAAT acerca de que una concesión comercial dada a un país debe otorgarse a todos los demás países.
- Negociación del contrato colectivo de trabajo:** Proceso de negociación entre el empleador (o sus representantes) y el sindicato para establecer los salarios y otras condiciones laborales.
- Negocio internacional:** Todas las transacciones de negocios en las que participan las empresas privadas o los gobiernos de dos o más países.
- Neomercantilismo:** El enfoque de los países que aparentemente tratan de operar con balanzas comerciales favorables con el propósito de lograr cierto objetivo social o político.
- Nivel aceptable de calidad (AQL):** Concepto de control de calidad, de acuerdo con el cual los gerentes están dispuestos a aceptar cierto nivel de defectos de producción susceptibles de corregirse en talleres de reparación y centros de servicio.
- NMF:** Véase Nación más favorecida.
- Nombres genéricos:** Nombres previamente protegidos por marcas registradas que han pasado a formar parte del dominio público.
- Normas internacionales de información financiera (IFRS):** Conjunto de normas de contabilidad conocidas a menudo con el nombre anterior de “normas internacionales de contabilidad (IAS)”. Las emite el International Accounting Standards Board (IASB).
- Normatividad:** Teoría que postula que existen normas universales de comportamiento (basadas en los valores de la gente) que todas las culturas deben observar, lo que hace que la no intervención sea poco ética.
- OCDE:** Véase Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
- Offshoring (manufactura en el extranjero):** El proceso de mudar la producción a un país extranjero.
- OMC:** Véase Organización Mundial de Comercio.
- OMPI:** Véase Organización Mundial de la Propiedad Intelectual.
- Opción:** Instrumento cambiario que otorga al comprador el derecho, pero no la obligación de comprar o vender cierta cantidad de divisas a un tipo de cambio establecido dentro de un plazo específico.
- OPEP:** Véase Organización de Países Productores de Petróleo.
- Operación llave en mano:** Instalación operativa que se construye bajo contrato y se transfiere al propietario cuando está lista para iniciar operaciones.
- Optimismo:** Característica de un sistema de contabilidad que implica que las empresas son más liberales en el reconocimiento de los ingresos.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU):** Organización internacional de países formada en 1945 para promover la paz y la seguridad en el mundo.
- Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP):** Alianza de productores de 12 países exportadores de petróleo que trata de establecer acuerdos sobre la producción de petróleo y las políticas de fijación de precios.
- Organización de red:** Situación en la que un grupo de compañías se interrelaciona

- la administración de la interrelación se comparte entre iguales.
- Organización de Unidad Africana (OUA):** Organización de naciones africanas que se relaciona más con objetivos políticos que económicos.
- Organización industrial:** La organización industrial es el área de la economía que estudia el comportamiento de las empresas, la estructura de los mercados y sus interacciones.
- Organización Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO):** Organización internacional de reguladores de valores que apoya los esfuerzos del IASB para establecer normas de contabilidad más completas.
- Organización Mundial de Comercio (OMC):** Una organización voluntaria a través de la cual grupos de países negocian tratados comerciales y que tiene autoridad para supervisar las disputas comerciales entre países.
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI):** Acuerdo multilateral para proteger las patentes.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE):** Organización multilateral de países industrializados y semiindustrializados que coadyuva a formular políticas sociales y económicas.
- Organización virtual:** Forma de empresa que adquiere capacidades estratégicas mediante la creación de una red temporal de empresas independientes, proveedores, clientes e incluso competidores.
- Orientación del marketing social:** El marketing internacional exitoso requiere la consideración seria de los posibles problemas relacionados con el medio ambiente, la salud, sociales y laborales que pueden presentarse al vender o fabricar los productos en el exterior.
- Orientación estratégica de marketing:** La mayoría de las empresas que se dedican a las ventas continuas, y no esporádicas, en el extranjero adoptan una estrategia que combina las orientaciones hacia la producción, ventas y clientes.
- Orientación futura:** Orientación en la que la gente invierte para el futuro y retrasa la gratificación instantánea.
- Orientación hacia la producción:** Estrategia de marketing que se basa en fabricar los productos al menor costo posible y ofrecerlos a los consumidores en todas partes, independientemente de las preferencias de los consumidores o las diferencias entre ellos.
- Orientación hacia las ventas:** Una empresa que trata de vender en el extranjero lo que puede vender en el mercado interno y de la misma manera, partiendo del supuesto de que en gran medida los consumidores de todo el mundo tienen hábitos de compra parecidos.
- OUA:** Véase Organización de Unidad Africana.
- Outsourcing:** Cuando una empresa contrata a otra para que realice ciertas funciones, incluidas las operaciones administrativas y de manufactura. Puede tener lugar en o cerca del país de origen de la empresa (*nearshoring*), o en otro país (*offshoring*).
- Pago de impuesto diferido:** El ingreso no se grava sino hasta que se remite a la empresa matriz como dividendo.
- País anfitrión:** Cualquier país extranjero en el que opera una empresa internacional.
- País de origen:** País en el que una empresa internacional tiene su sede.
- País desarrollado:** País con ingresos elevados. Se denomina también país industrializado.
- País en vías de desarrollo:** País con bajos ingresos; también se conoce a veces como país emergente.
- País industrializado:** País con ingresos altos. También conocido como país desarrollado.
- Países del G7:** Véase Grupo de los Siete.
- Países del G8:** Véase Grupo de los Ocho.
- Paradigma comunitario:** El gobierno define las necesidades y las prioridades, pero se asocia con empresas en gran medida.
- Paradigma individualista:** Intervención gubernamental mínima en la economía.
- Paraísos fiscales:** Países que ofrecen tasas bajas de impuesto sobre la renta o exentan del pago de impuestos a los ingresos obtenidos en el extranjero.
- Paridad del poder adquisitivo (PPA):** Teoría que explica que los cambios en el tipo de cambio se basan en las diferencias en los niveles de precios de los diferentes países. También, el número de unidades de la moneda de un país que se requieren para comprar los mismos productos o servicios en el mercado interno que lo que compraría un dólar estadounidense en Estados Unidos.
- Parlamento Europeo:** Una de las cinco instituciones principales de la UE; sus representantes son elegidos directamente en cada país miembro.
- Patente:** Derecho otorgado por un poder o estado soberano para la protección de un invento o descubrimiento contra infracciones.
- Periodo de restitución:** El número de años que se requieren para recuperar la inversión inicial realizada.
- Pertenencias a grupos:** Afiliaciones no determinadas por nacimiento, como las afiliaciones religiosas, políticas, profesionales y otras asociaciones.
- Pertenencia al grupo:** Afiliaciones determinadas por nacimiento, como las que se basan en el género, familia, edad, casta y el origen étnico, racial o nacional.
- Piratería:** La reproducción no autorizada de bienes protegidos por las leyes de propiedad intelectual.
- Plan estratégico:** El proceso de una organización para definir la estrategia, o rumbo, y tomar decisiones sobre la asignación de recursos para seguir dicha estrategia, incluidos el capital y el personal.
- Planificación de recursos de la empresa (ERP):** Software capaz de relacionar flujos de información provenientes de diferentes partes de una empresa y de distintas zonas geográficas.
- PNB ecológico:** La medida de la producción nacional que trata de tomar en cuenta diversos efectos en el medio ambiente y los recursos naturales.
- Pobreza:** La condición de ser pobre o estar privado de pertenencias materiales.
- Poder adquisitivo:** Lo que una cantidad de dinero puede comprar en realidad.
- Policentrismo:** Característica de un individuo u organización que considera que las diferencias existentes en un país extranjero, reales e imaginarias, grandes y pequeñas, deben tomarse en cuenta en las decisiones de la administración.
- Política estratégica de comercio:** La identificación y desarrollo de industrias seleccionadas para que sean competitivas a nivel internacional.
- Política industrial:** Intervención gubernamental fuerte en el carácter y el rumbo de la economía.
- PPA:** Véase Paridad del poder adquisitivo.
- Pragmatismo:** Resolver asuntos menores antes de decidir los principios.
- Precio de libre competencia:** Precio entre dos empresas que no tienen interés de propiedad entre sí.
- Precio de transferencia:** Precio que se cobra por bienes o servicios entre entidades relacionadas entre sí por medio de la propiedad de acciones, como ocurre entre una empresa matriz y sus subsidiarias, o entre subsidiarias que pertenecen a la misma empresa matriz.
- Preferencia por la liquidez:** Teoría que ayuda a explicar el presupuesto de capital y, cuando se aplica a las operaciones internacionales, significa que los inversionistas están dispuestos a recibir menos rendimiento para poder desplazar los recursos a otros usos.
- Prestación complementaria:** Prestación laboral, aparte de sueldos, salarios y gratificaciones en efectivo.
- Prima (en el tipo de cambio):** Diferencia entre los tipos de cambio *spot* y *forward* en el mercado de instrumentos *forward*; una divisa se vende con prima cuando



- el tipo de cambio *forward* es superior al tipo de cambio *spot* cuando la divisa nacional se cotiza de manera directa.
- Prima *forward*:** Véase Prima.
- Prima por servicio en el extranjero:** Asignación en efectivo que se entrega a un empleado que acepta trasladarse a un lugar en algún país extranjero. También se conoce como asignación por ajuste internacional, o prima por asignación internacional.
- Principios de contabilidad generalmente aceptados (GAAP):** Normas de contabilidad aceptadas por la profesión contable en cada país, según se requieran para la preparación de estados financieros para usuarios externos.
- Privatización:** La venta de activos de propiedad gubernamental a particulares o empresas privadas.
- Producción racionalizada:** La especialización de la producción por producto o proceso en diferentes partes del mundo para aprovechar los costos variables de mano de obra, capital y materias primas.
- Productividad:** Producción por unidad de insumo; por lo general, se mide ya sea por productividad de la mano de obra o por productividad total de los factores.
- Producto interno bruto (PIB):** El total de la actividad económica de un país, sin importar quién sea el propietario de los activos productivos.
- Producto nacional bruto (PNB):** Los ingresos totales ganados por los habitantes de un país, sin importar dónde se localicen los activos productivos.
- Productos básicos:** Productos que son difíciles de diferenciar de los de los competidores, como las materias primas y los productos agrícolas.
- Promoción de empuje (*push*):** Estrategia de promoción que hace uso de técnicas de venta directa.
- Promoción de tirón (*pull*):** Estrategia de promoción que consiste en vender antes de que los consumidores lleguen al punto de compra, por lo general apoyándose en medios masivos.
- Pronóstico fundamental:** Herramienta de pronóstico que emplea las tendencias en las variables económicas para pronosticar los tipos de cambio futuros.
- Pronóstico técnico:** Herramienta de pronóstico que utiliza las tendencias pasadas en los tipos de cambio para detectar las tendencias futuras.
- Propensión a evitar la incertidumbre:** Rasgo cultural que ocasiona que las personas se sientan incómodas con la incertidumbre y prefieran la estructura a la interdependencia.
- Propiedad intelectual:** Propiedad en la forma de patentes, marcas comerciales, marcas de servicio, nombres comerciales, secretos comerciales y derechos de autor.
- Propósito estratégico:** Objetivo que da cohesión a largo plazo a una organización y, al mismo tiempo, crea viabilidad competitiva global.
- Proteccionismo:** Restricciones gubernamentales a las importaciones y, de vez en cuando, a las exportaciones, que proporcionan con frecuencia subsidios directos o indirectos a las industrias para permitirles competir con la producción extranjera, tanto en el propio país como en el extranjero.
- Quínésica:** Lenguaje corporal; la forma en que la gente camina, se toca y mueve el cuerpo.
- Racionalización:** Véase Producción racionalizada.
- Reacción oligopólica:** El proceso en las industrias oligopólicas en el que los competidores se emulan mutuamente; por ejemplo, incursionando en los mismos lugares.
- Recompras:** Compras compensatorias que se relacionan o tienen su origen en una exportación original.
- Reconocimiento mutuo:** El principio de que una empresa emisora extranjera que desee que sus acciones se negocien en la bolsa de valores del país sólo necesita proporcionar información preparada de acuerdo con los GAAP del país de origen.
- Red de producción:** Red de una empresa en la cual las actividades de investigación y desarrollo se pueden llevar a cabo en un país, la producción en otro y el financiamiento en otro.
- Regalías:** Pagos por el uso de activos intangibles.
- Relaciones comerciales normales:** Privilegio que sustituyó a la cláusula de nación más favorecida, que se otorga a los miembros oficiales de la OMC.
- Relativismo:** Teoría que postula que las verdades éticas dependen de los grupos que las sostienen, lo que hace que la intervención de extraños sea poco ética. La creencia de que el comportamiento tiene significado y puede juzgarse sólo en el contexto cultural específico.
- Remuneración de expatriados:** El proceso de establecimiento del nivel apropiado de prestaciones directas e indirectas para motivar a alguien a aceptar y desempeñar una comisión de trabajo internacional.
- Rendimiento de la inversión (ROI):** El monto de las utilidades, en ocasiones medido antes y en ocasiones después del pago de impuestos, dividido entre el monto de la inversión.
- Repatriación:** Regreso de un expatriado a su país de origen.
- Represalias:** Situación en la que un país restringe las importaciones de otro como respuesta a las restricciones que ese otro país impuso sobre las exportaciones del primero.
- Representante de ventas (extranjero):** Representante que habitualmente opera, de manera exclusiva o no exclusiva, dentro de un mercado asignado y trabaja por comisión, sin asumir el riesgo o la responsabilidad.
- Requisito de depósito de importación:** Requisito gubernamental de realizar un depósito antes de la liberación de divisas.
- Reservas oficiales:** La tenencia de oro monetario de un país, los Derechos Especiales de Giro, y las divisas aceptadas internacionalmente.
- Residentes del lugar:** Ciudadanos del país donde trabajan.
- Responsabilidad social de la empresa:** Expresión que se emplea para describir lo que algunos consideran como la obligación de las empresas de mostrarse sensibles a las necesidades de "todas" las partes interesadas en sus operaciones comerciales y producir un impacto general positivo en la sociedad.
- Restricción voluntaria a la exportación (VER):** Limitación negociada de las exportaciones entre un país importador y otro exportador.
- Retiro parcial de la inversión:** Reducción en la cantidad de inversión. También conocida como desinversión.
- Revaluación:** Modificación formal en el tipo de cambio gracias a la cual aumenta el valor de la divisa de referencia en relación con las monedas extranjeras, dando como resultado el fortalecimiento de la divisa de referencia.
- Rezago de imitación:** Estrategia de explotar las ventajas de monopolio temporales dirigiéndose primero hacia los países que tienen más probabilidades de desarrollar una producción local.
- Riesgo de interpretación:** El riesgo del tipo de cambio que se presenta porque la empresa matriz debe traducir los estados financieros denominados en moneda extranjera a la moneda que usa en sus informes financieros.
- Riesgo político:** Cambios potenciales en las condiciones políticas que pueden ocasionar el deterioro de las posiciones operativas de una empresa.
- Saldo de la cuenta corriente:** Exportaciones menos importaciones de bienes, servicios y transferencias unilaterales.

- Sanciones comerciales:** Aranceles y barreras no arancelarias que se imponen sobre otro país, por lo general por motivos políticos.
- Secreto:** Característica de un sistema de contabilidad que implica que las compañías no revelan mucha información sobre las prácticas contables; más común históricamente en los países germánicos.
- Seis Sigma:** Sistema de control de calidad, sumamente focalizado, que emplea datos y análisis estadístico riguroso para identificar “defectos” en un proceso o producto, reducir la variabilidad y lograr en la mayor medida posible la producción de cero defectos.
- Servicios:** Ingresos internacionales distintos de los obtenidos por los bienes enviados a otro país. Se conocen también como invisibles.
- Sindicato de trabajadores:** Asociación de trabajadores que tiene el propósito de promover y proteger el bienestar, los intereses y los derechos de sus miembros, principalmente mediante la negociación de contratos colectivos de trabajo.
- Sistema de derecho civil:** Sistema jurídico basado en un conjunto de leyes, minuciosamente detalladas, que se organizan en un código. Entre los países que cuentan con un sistema de derecho civil, también llamado sistema legal codificado, están Alemania, Francia y Japón.
- Sistema de derecho común:** Sistema jurídico basado en la tradición, precedentes, usos y costumbres, en el que los tribunales interpretan la ley con base en esas convenciones; se encuentra en el Reino Unido y en las ex colonias británicas.
- Sistema de derecho consuetudinario:** Sistema jurídico fundamentado en la sabiduría de la experiencia diaria o en grandes tradiciones espirituales o filosóficas.
- Sistema de fabricación justo a tiempo (JIT):** Sistema que reduce los costos de inventario porque los componentes y partes se entregan según se van necesitando en producción.
- Sistema de tipo de cambio múltiple:** Medio de control del tipo de cambio mediante el cual el gobierno establece diferentes tipos de cambio para distintas transacciones.
- Sistema económico:** El sistema que se ocupa de la distribución de los recursos escasos.
- Sistema jurídico mixto:** Sistema jurídico que surge cuando dos o más sistemas jurídicos funcionan en un país.
- Sistema legal codificado:** Véase Sistema de derecho civil.
- Sistema Monetario Europeo (SME):** Acuerdo de cooperación sobre divisas que incluye a muchos de los miembros de la UE y que tiene el propósito de promover la estabilidad del tipo de cambio dentro de la UE.
- Sistema político:** El sistema diseñado para integrar a una sociedad en una unidad viable y funcional.
- Small Business Administration (Administración de Pequeñas Empresas – SBA):** Organismo del gobierno de Estados Unidos que ayuda, asesora, asiste y protege los intereses de las pequeñas empresas.
- Soberanía del consumidor:** Libertad de los consumidores para influir en la producción a través de las decisiones que toman.
- Socialismo:** Sistema basado en la propiedad pública de los medios de producción y distribución de la riqueza.
- Sociedad:** Grupo extenso de personas que tienen tradiciones, instituciones, actividades e intereses colectivos comunes; el término estado-nación se usa con frecuencia en los negocios internacionales para referirse a una sociedad.
- Sociedad poscristiana:** Término que describe a los países del norte de Europa que no observan con mucho rigor ninguna religión, pero que mantienen valores cristianos firmes debido a los siglos de profunda influencia religiosa.
- Sociedades pluralistas:** Sociedad en las que diversos segmentos sostienen diferentes ideologías en vez de que todos observen una sola.
- Sogo shosha:** Empresas comercializadoras japonesas que importan y exportan mercancías.
- Subempleados:** Personas que trabajan a un nivel menor que su capacidad.
- Subsidiaria:** Operación en el extranjero que está separada legalmente de la empresa matriz, aunque sea propiedad de ésta en su totalidad.
- Subsidiaria protegida en un paraíso fiscal:** Una subsidiaria de una empresa que se ha establecido en un país que funciona como paraíso fiscal con el propósito de reducir al mínimo el pago del impuesto sobre la renta.
- Subsidios:** Ayuda directa de los gobiernos a las empresas para que sean más competitivas.
- Sucursal (extranjera):** Operación de una compañía en el extranjero, que no es una entidad independiente de la empresa matriz que es su propietaria.
- Superávit de la balanza de pagos:** Desequilibrio de la balanza de pagos producido cuando un país exporta más de lo que importa.
- Sustitución de importaciones:** Política de industrialización en la que el nuevo desarrollo industrial se centra en manufacturar los productos que de otra manera tendrían que importarse.
- Swap:** Transacción simultánea de tipos de cambio *spot* y *forward*.
- Tasa de interés interbancaria de Londres (London Inter-Bank Offered Rate – LIBOR):** La tasa de interés para préstamos interbancarios importantes de eurodivisas.
- Tecnología del proceso:** Tecnología del proceso de producción, más que del propio producto.
- Tecnología del producto:** Tecnología relacionada con el producto específico, como las pantallas de plasma para televisores.
- Teoría de apropiabilidad:** Teoría según la cual las empresas prefieren la inversión extranjera directa a otras formas operativas en las que el capital propio no participa, como los acuerdos de licencia, de tal manera que existan menos probabilidades de que los competidores potenciales tengan acceso a la información de dominio privado.
- Teoría de costos de transacción:** En lo que atañe a los negocios internacionales, la decisión de funcionar con base en el costo relativo de hacer negocios con las operaciones que son propiedad de la empresa, en comparación con hacer negocios con una empresa independiente.
- Teoría de dependencia:** Teoría que postula que los países en vías de desarrollo carecen prácticamente de poder en sus tratos con las EMN.
- Teoría de la jerarquía de necesidades:** Teoría de motivación muy famosa según la cual existe una jerarquía de necesidades y la gente debe satisfacer adecuadamente las necesidades de orden inferior antes de sentirse motivada por las de orden superior.
- Teoría de la ventaja competitiva nacional:** La teoría de que los países tienen una ventaja competitiva en ciertas industrias debido a las condiciones del mercado o de los factores de producción, la estrategia y estructura de las empresas, la rivalidad entre empresas, o las fuerzas gubernamentales.
- Teoría de las proporciones de los factores:** Teoría que postula que las diferencias en la proporción de las tenencias de los factores de producción de un país (tierra, mano de obra y capital) explican las diferencias en los costos de los factores y que las ventajas de exportación residen en la producción de bienes que usan los factores más abundantes.

- Teoría de negociación:** Teoría que postula que las condiciones negociadas para los inversionistas extranjeros dependen de cuánto necesitan los inversionistas y los países anfitriones los activos de unos y otros.
- Teoría de semejanzas entre países:** Teoría según la cual una empresa tratará de explotar las oportunidades en aquellos países que más se asemejen a su país de origen debido a la necesidad percibida de realizar menos ajustes de operación.
- Teoría del arancel óptimo:** El argumento de que un productor extranjero reducirá sus precios si sus productos se gravan con un impuesto a la importación.
- Teoría del ciclo de vida del producto (CVP):** Teoría según la cual ciertos tipos de productos pasan por un ciclo que consta de cuatro etapas (introducción, crecimiento, madurez y declinación) y que el sitio de la producción cambiará internacionalmente dependiendo de la etapa del ciclo.
- Teoría del tamaño del país:** Teoría según la cual los países más grandes son, en general, más autosuficientes que los países más pequeños.
- Términos estadounidenses:** La práctica de usar la cotización directa para los tipos de cambio.
- Términos europeos:** La práctica de usar la cotización indirecta para los tipos de cambio.
- Tipo de cambio:** El precio de una divisa en términos de otra. Los tipos de cambio se cotizan en función del número de unidades de la divisa base.
- Tipo de cambio cruzado:** Un tipo de cambio entre dos divisas que se utiliza en el mercado *spot* y se calcula a partir del tipo de cambio de cada divisa en relación con el dólar estadounidense.
- Tipo de cambio de oferta:** Cantidad por la que un operador de divisas está dispuesto a vender una moneda.
- Tipo de cambio flotante:** Tipo de cambio determinado por las leyes de la oferta y la demanda, con intervención gubernamental mínima.
- Tipo de cambio forward:** Tipo de cambio establecido por contrato entre un operador de divisas y su cliente para la entrega de divisas en una fecha específica.
- Tipo de cambio spot:** Tipo de cambio cotizado para entrega inmediata de divisas, por lo general en dos días hábiles.
- Tipo de oferta (compra):** La cantidad que un negociante está dispuesto a pagar por una divisa.
- Totalitarismo:** Sistema político que se caracteriza por la ausencia de participación amplia en la toma de decisiones.
- Totalitarismo comunista:** Versión del colectivismo que postula que el socialismo sólo se puede alcanzar por medio de una dictadura totalitaria.
- Totalitarismo secular:** Dictadura no afiliada con ningún grupo religioso o sistema de creencias.
- Totalitarismo teocrático:** Dictadura en la que gobierna un grupo religioso.
- TQM:** Véase Administración de la calidad total.
- Transacción forward directa:** Un contrato *forward* que no está relacionado con una transacción *spot*.
- Transacciones interbancarias:** Transacciones con divisas que se llevan a cabo entre bancos comerciales.
- Transacciones spot:** Transacciones de divisas que requieren el intercambio de moneda el segundo día después de la fecha en que los dos operadores de divisas pactan la transacción.
- Transferencia unilateral:** Transferencia de divisas de un país a otros por la cual no se reciben bienes o servicios; un ejemplo es la ayuda externa a un país devastado por un terremoto o inundación.
- Transnacional:** 1) Una organización en la que se comparten e integran las diferentes capacidades y contribuciones entre las operaciones en distintos países; 2) empresa multinacional; 3) empresa que es propiedad de ciudadanos de diferentes países, quienes también la administran.
- Transparencia:** Característica de un sistema de contabilidad que implica que las empresas revelan mucha información sobre sus prácticas contables; es más común en países anglosajones (Estados Unidos, Reino Unido).
- Transporte intermodal:** El transporte de carga en un contenedor o vehículo utilizando varios medios de transporte (ferrocarril, barco y camión), sin ningún manejo de la propia carga al cambiar de medio.
- Tratado de Jamaica:** Acuerdo entre países celebrado en 1976 que permitió mayor flexibilidad de los tipos de cambio; en esencia, formalizó la ruptura con los tipos de cambio fijos.
- Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN):** Tratado de libre comercio celebrado entre Estados Unidos, Canadá y México que entró en vigor el 1 de enero de 1994 y cuya introducción se escalonó a lo largo de un periodo de 15 años.
- Tratado de Libre Comercio entre Canadá y Estados Unidos:** Acuerdo, promulgado en 1989, que establece una zona de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá.
- Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Canadá:** Véase Tratado de Libre Comercio entre Canadá y Estados Unidos.
- Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana (CAFTA-DR):** Asociación de libre comercio entre Estados Unidos, los países del MCCA y República Dominicana.
- Tratado de libre comercio:** Acuerdo entre países que tiene el objetivo de abolir todos los aranceles entre los países miembros.
- Tratado fiscal:** Tratado entre dos países que generalmente da por resultado la reducción recíproca de los impuestos retenidos sobre los dividendos y la exención del pago de impuestos o regalías y, en ocasiones, de los pagos de intereses.
- TRIPS:** Véase Aspectos relacionados con el comercio de los derechos de propiedad intelectual.
- Trueque:** El intercambio de bienes por bienes o servicios en lugar de dinero.
- Unión aduanera:** Forma de integración económica regional que elimina los aranceles internos entre los países miembros y establece aranceles externos comunes.
- Unión Europea (UE):** Mecanismo de integración económica regional entre países de Europa que abarca una zona de libre comercio, una unión aduanera y la libre movilidad de los factores de producción, y que trabaja para lograr la unión política y económica.
- Unión Monetaria Europea (UME):** Acuerdo de los países participantes, miembros de la Unión Europea, que consistió en tres etapas de coordinación de la política económica que culminaron con la adopción del euro.
- Valor a la par:** El valor de referencia de una divisa, cotizada originalmente en términos del oro o del dólar estadounidense y, actualmente, en función de los derechos especiales de giro.
- Valor presente neto:** La suma de los valores presentes de los flujos anuales de efectivo menos la inversión inicial.
- Valuación aduanal:** El valor de los bienes sobre los cuales las autoridades aduaneras cobran los aranceles.
- Venta directa:** Venta de bienes que realiza un exportador directamente a los distribuidores o a los consumidores finales, en vez de venderlos a una comercializadora u otro intermediario, con el fin de lograr un mayor control sobre la función de marketing y obtener mayores utilidades.

**Venta indirecta:** Venta de bienes que realiza un exportador a través de otra empresa doméstica que actúa como intermediario.

**Ventaja absoluta:** Teoría presentada originalmente por Adam Smith, según la cual debido a que ciertos países pueden producir algunos bienes con mayor eficiencia que otros, deben especializarse y exportar aquello que puedan producir más eficientemente para intercambiarlo por otros bienes que necesitan.

**Ventaja adquirida:** Una forma de ventaja comercial debida a la tecnología, más que a la disponibilidad de recursos naturales, clima u otros factores.

**Ventaja comparativa:** Teoría según la cual es posible obtener ganancias de eficiencia global provenientes del comercio si un país se especializa en los productos que puede producir con mayor eficiencia que otros, sin importar que otros países puedan producir esos productos incluso con mayor eficiencia.

**Ventaja competitiva:** Las estrategias, habilidades, conocimientos, recursos o competencias que diferencian a una empresa de sus competidores.

**Ventaja del primero que actúa:** Ventaja en reducción de costos que producen las economías de escala adquiridas por incursionar en un mercado extranjero antes que los competidores.

**Ventaja específica de la localización:** Combinación de factores y condiciones de demanda, junto con otras cualidades, que un país ofrece a los inversionistas nacionales e internacionales.

**Ventaja natural:** Condiciones climatológicas, acceso a ciertos recursos naturales, o disponibilidad de mano de obra, que da a un país una ventaja en la fabricación de cierto producto.

**Visión de la empresa basada en los recursos:** Perspectiva que sostiene que cada empresa posee una combinación única de capacidades.

**Zona de comercio exterior (FTZ):** Zona designada por el gobierno en la que los bienes se pueden almacenar, inspeccionar o fabricar sin estar sujetos a los procedimientos aduanales formales hasta que salen de esa zona.

**Zona de libre comercio (ZLC):** Forma de integración económica regional en la que se eliminan los aranceles internos, pero los países miembros establecen sus propios aranceles externos.

**Zona de Libre Comercio de la ASEAN (AFTA):** Zona de libre comercio formada por los países de la ASEAN el 1 de enero de 1993, con el fin de lograr, para el 1 de enero de 2008, una reducción de los aranceles comerciales de toda la zona a un nivel máximo de 5 por ciento.

**Zona de procesamiento de exportaciones (EPZ):** Zona en la que las compañías pueden importar y procesar prácticamente sin pagar aranceles o impuestos, siempre que la producción se exporte.



# Créditos de fotografías

## **Fotografías de entrada de los capítulos:**

Dorling Kindersley Media Library

## **Capítulo 1**

Página 14 Raytheon Antarctic Services, Allen Delaney/AP Wide World Photos

## **Capítulo 2**

Página 51 Modern Company for Development and Tourism Services — (MCD)

Página 54 Kamran Jebreili/AP Wide World Photos

## **Capítulo 3**

Página 127 Hartmut Schwarzbach/argus/Peter Arnold, Inc.

## **Capítulo 4**

Página 164 Bernard Annebicque/Corbis/Sygma

Página 165 Panorama Images/The Image Works

## **Capítulo 5**

Página 204 Jacques Jangoux/The Stock Connection

Página 211 Shehzad Noorani/Peter Arnold, Inc.

## **Capítulo 6**

Página 239 Tommaso di Girolamo/Fotosearch.Com, LLC

Página 239 Trevor Smithers ARPS/Alamy Images

## **Capítulo 7**

Página 270 Brian Cassey/AP Wide World Photos

## **Capítulo 8**

Página 301 Kent Gilbert/AP Wide World Photos

Página 323 Vadim Ghirda/AP Wide World Photos

## **Capítulo 9**

Página 345 David Silverman/Getty Images, Inc.

## **Capítulo 10**

Página 381 Steve Outram/Fotosearch.Com, LLC

Página 383 Fotosearch.Com, LLC

## **Capítulo 11**

Página 426 Richard Vogel/AP Wide World Photos

## **Capítulo 12**

Página 457 Erik De Castro/Corbis/Reuters America LLC

Página 458 © Antony Njuguna/Reuters/Corbis

## **Capítulo 13**

Página 517 Ho/AP Wide World Photos

## **Capítulo 14**

Página 547 © Dean C. K. Cox/The New York Times

## **Capítulo 15**

Página 574 CAIDA/Photo Researchers, Inc.

## **Capítulo 16**

Página 621 © David Frazier/Corbis Todos los derechos reservados

Página 630 Henry Romero/Bizfeature-Mexico-Retail/Corbis/Reuters America LLC

## **Capítulo 17**

Página 655 Jack Kurtz/The Image Works

## **Capítulo 18**

Página 697 Trammel Crow Company. Cortesía de Trammel Crow Company

## **Capítulo 19**

Página 743 Robert King/Getty Images, Inc.

Página 765 © Mauricio Lima/Agence France Presse/Getty Images

## **Capítulo 20**

Página 798 Bisson Bernard/Corbis/Sygma





# Índice de empresas y marcas

Los números de página que contienen la letra “f” indican figuras, los números de página seguidos por la letra “m” indican mapas, y los números de página que contienen la letra “n” hacen referencia a las notas al final citadas por número.

- 3M, 423, 589, 619  
7-Eleven, 593
- ABB, 582  
Abbott Laboratories, 226, 797  
ABN AMOR, 399, 679  
Accenture, 424, 601  
Acer, 241-242, 428, 437  
Adidas, 615  
Adobe, 133  
AerLingus, 560  
AeroRepublic, 549  
A. H. Al Zamil, 548  
Ahold, 510  
AIG, 115, 679  
Airbus Industrie, 26, 241, 268, 601  
Air Canada, 558, 560, 561  
Air France, 20, 241, 558, 559, 560  
Air Kazakhstan, 74  
Air New Zealand, 558  
Alaska Air, 561  
Alcatel-Lucent, 719  
Alcoa, 547  
Alibaba, 427, 519-522  
Alitalia, 558, 560  
All Nippon Airways, 558  
Allfirst Bank, 355  
Allied Irish Banks, 355  
Allied-Signal, 589  
Amerada Hess, 278  
American Airlines, 560, 561  
American Express, 4, 435  
Americas/International Group, 764  
Amway, 635  
Andersen Consulting, 590  
Anglo-American PLC, 214-218  
AngloGold, 216  
Anheuser-Busch, 553, 636  
Apax Partner Fund, 641  
Apollo, 560  
Apple Computer, 133, 278, 415, 423, 429, 628, 629, 780  
Aramco, 613  
ASB-Air, 675  
Asiana, 558  
Association of Tennis Professionals (ATP), 3, 4  
AstraZeneca, 654, 774
- AT&T, 349, 539, 550f  
Audi, 619  
Austrian Airlines, 558, 560  
Avaya, 797  
Avon, 6, 607-611, 612, 615, 622, 624, 625, 627, 628, 633, 635  
Avtovaz, 537
- Baan, 659  
Bain & Company, 425, 715  
Banco de China, 399  
Banco de Japón, 141  
Banco de México, 334  
Bank of America, 334, 413, 689, 690  
Bank of Montreal, 399  
Barings Bank, 590  
Barings PLC, 354-355  
Barón Philippe de Rothschild, 540  
Bass, 615  
Baxter, 226  
Baxter Fenwall North America, 774, 797  
Bechtel, 20, 547  
Bell South, 617  
Ben & Jerry's, 476, 632  
BenQ Corp., 669  
Berkshire Hathaway, 298  
Berne Union Group, 114  
Bharti Enterprises, 177  
BHP Billiton, 217  
Big Boy, 631  
Blockbuster, 463-464  
Bloomberg, 336, 730  
BMI, 558  
BMP Recycling, 513  
BMW, 296, 319, 394, 410, 480, 754  
Bodegas, 326  
Body Shop, 198, 209  
Body Trends, 441  
Boehringer Ingelheim, 208  
Boehringer Mannheim, 551  
Boeing, 26, 241, 268, 351, 352, 486, 494, 631  
Bonlat, 689, 691  
Borden, 550f  
Bosch, 410, 630  
Boston Consulting Group, 425, 669
- BP Amoco, 549  
BP, 186, 194, 260, 325, 533, 547, 593  
Brach's, 283  
Bridgestone Tires, 464  
British Air, 560  
British Airport Authority (BAA), 546  
British Airways, 560, 561  
BS&B Safety Systems LLC, 499  
Burberry, 632  
Burger King, 540, 546, 654  
BuyUSA.com, 496
- Cable and Wireless, 539  
Cadbury Schweppes, 458, 529, 629  
Cailler, 640  
Canada GE, 425  
Canon Inc., 6, 312, 656, 783  
Cargill, 529  
Carlsberg, 6  
Carnival Corporation & PLC (Carnival Cruise Lines), 27-32  
Carrefour, 313, 328, 433, 447-450, 451, 452, 465, 475, 477, 627  
Caterpillar, 486  
Cemex, 575  
CGIP, 175  
Chanel, 616, 629  
Changan, 535  
Chevron Corp., 194  
Chevron Texaco, 21, 278  
Chilena de Fósforos, 615  
China Manufacturing Network, 505  
China National Tobacco Company, 618  
China State Construction Engineering, 548  
China Techfaith Wireless Communication Technology Limited, 740  
Chiquita Brands, 460  
Christian Dior, 580  
Chubb, 115  
Chugai, 540  
CIBC World Markets Corporation, 740  
Cifra, 325, 450
- Cisco Systems, 178, 420, 575, 584, 601, 604n16, 719  
Citi, 334, 349, 356, 631  
Citibank, 349, 413, 582, 590, 677  
CITIC Industrial Bank, 399  
Citigroup, 399, 690  
Claimpower, 16  
CNN, 81  
Coca-Cola, 25-26, 81, 215, 255, 278, 460, 527-530, 530-531m, 533, 535, 537, 539, 545, 546, 552, 615, 619, 628, 629, 631, 709, 718, 754  
Coca-Cola HBC, 528  
Cognizant, 601  
Colgate, 628  
Colgate-Palmolive, 215, 628  
Colorplast, 226  
Comerci, 325, 327-328  
Commonwealth Bank Group, 549  
Compaq, 763  
CompUSA, 462  
ConocoPhillips, 258, 260  
Constellation Brands, 540  
Continental Airlines, 561  
Convergys, 677  
Cooley Distillery, 510  
Coors Brewing Co., 550f  
Copa, 549  
Corning, 428, 550f  
Corona, 613  
Costeo, 313, 450  
Coty Beauty, 51  
Covia, 560  
Credit Suisse First Boston, 690  
Cryos International, 545  
Cubana, 560  
Cummins Engine, 83-84
- Daewoo Motors, 194, 550f  
Daimler-Benz, 799  
DaimlerChrysler, 271, 313, 452, 661, 665, 698, 701, 702, 741  
Daksh, 677  
Dana, 477  
Danone, 529, 539, 545, 619  
Dell Computer Corporation, 133, 319, 428, 656, 660, 667-668, 669, 673, 677, 753, 763-767

- Dell Mercosur, 763-767  
 Deloitte, 690, 691, 696  
 Deloitte & Touche, 774  
 DENSO, 659, 670  
 Destec Energy, 549  
 Deutsche and Dresdner, 413  
 Deutsche Bank, 349, 356, 399, 690, 698  
 DHL, 11, 505, 519  
 Disney, 20, 77, 538, 631, 799  
 Disney Channel, 81  
 Domino's Pizza, 545  
 Dongfeng, 535  
 Dow Chemical, 582, 774, 797  
 Duke Energy, 186  
 DuPont, 186, 188, 573, 586, 589, 664  
 Duracell, 539  
  
 eBay, 411, 415, 426, 427, 428, 439-442, 574, 587  
 EBS, 336  
 Egon Zehender International, 771  
 El Al, 63  
 El Corte Inglés, 643  
 Electrolux, 630, 722  
 Eni, 549  
 Enron, 201, 590, 687, 744  
 ePLDT Ventus. Véase Ventus  
 Ericsson, 18, 704, 719-724  
 Ernst & Young, 696  
 Evertex Computer Corporation, 496  
 ExxonMobil Corp., 194, 196, 325  
  
 Fanny May, 283  
 Federal Express, 424, 516-517  
 Federated, 643  
 Fédération de Internationale de Football Association (FIFA), 3  
 FedEx, 505, 514, 519, 771  
 Ferragamo, 284  
 Ferrari, 25  
 Fiat, 25, 549  
 FiatSpA, 297  
 Fidelity, 16  
 Fincantieri, 30  
 Fintraco Insaat ve Taahhut, 527  
 First Security Corporation, 729, 730, 731  
 Fisher & Paykel, 425  
 Fluor, 547  
 Ford Motor Company, 84, 145, 146, 215, 271, 297, 310, 535, 661, 665-666  
 ForEveryBody, 501  
 Four Seasons, 433  
  
 France Telecom, 441  
 Fresco Group S.A., 367  
 Fuji, 85  
 Fuji Heavy Industries, 551  
  
 Galileo, 560  
 Galleries Lafayette, 643  
 Gap Inc., 209, 213, 214, 309, 406, 463, 642  
 Gazprombank, 739  
 GE Capital Solutions, 598  
 General Electric (GE), 184-188, 191, 196, 198, 199, 204, 206, 411, 418, 424, 425-426, 436-437, 486, 535, 583, 589, 590, 595, 631, 663, 771, 776, 778, 783, 784  
 General Mills, 55  
 General Motors (GM), 194, 206, 271, 297, 319, 535, 537, 550f, 551, 573, 586, 603n11, 616-617, 631, 656, 661, 665, 671, 799  
 Genpact, 677  
 Getty Petroleum, 258, 260  
 Gigante, 328, 450, 455  
 Gillette, 71, 539, 619  
 GlaxoSmithKline (GSK), 207, 208, 213, 217, 663, 761  
 Global Positioning Solutions Inc. (GPS), 729-731, 748, 752  
 Gloria Vanderbilt, 641  
 GLP, 690  
 Goldman Sachs, 349, 411, 491  
 Goodyear, 410, 477  
 Google, 427, 432, 433, 631  
 Grant Thornton, 689, 690  
 Great Lakes Chemical, 548  
 Grieve, 486-489, 492, 494, 497, 499, 509, 514, 516  
 Gruner + Jahr (G + J), 84  
 Grupo Carso, 462  
 GTE, 539  
 Gucci, 284  
 Guinness Peat Aviation, 560  
  
 Haier, 432, 491  
 Halliburton, 459  
 H&M, 406  
 Harbor Power Equipment, 450  
 Harvey Nichols, 50, 51, 52, 80  
 Hazelwood Power Station, 549  
 Heineken, 4, 615  
 Hero Group, 155  
 Hershey's, 74, 283, 639  
 Hewlett-Packard, 143, 656, 669, 763, 764  
 Hilton International, 433  
  
 Hitachi, 636  
 H. J. Heinz, 551  
 Hochtief, 547  
 Home Depot, 630  
 Honda, 271, 296, 319, 423, 493, 656  
 Honda of America, 788  
 Honeywell, 771, 785, 787  
 Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited, 356  
 Houston Rockets, 3  
 HP/Compaq, 764  
 HSBC Argentina Holdings S. A., 357  
 HSBC Group, 677, 780, 782, 785  
 HSBC Holdings PLC, 356-360, 399, 413  
 Huawei, 431-432  
 Humana Milchunion, 551  
 Hungry Jack, 540  
 Hyatt, 492  
 Hydro Generation (HG), 86-90  
 Hyundai, 296  
  
 IBM, 16, 18, 53, 133, 178, 309, 312, 420, 437, 491, 539, 582, 583, 601, 628, 631, 656, 675-676, 677, 741, 763, 764, 805  
 ICAP, 336  
 Igen, 551  
 IKEA, 100, 210-211, 585, 716  
 Inca Kola, 528, 613  
 Inditex Group, 406, 407, 409, 576  
 Infosys, 432, 575, 598-602, 788  
 ING, 355, 399, 413  
 ING Direct, 413  
 Intel, 423, 587, 631, 772  
 International Baseball Federation, 4  
 Ito-Yokado, 591  
 ITT, 586  
  
 Japan Air Lines, 561  
 Java Lounge, 49-52, 58, 60, 75, 82  
 JCPenney, 607, 643, 670-671  
 John Deere, 670  
 Johnson & Johnson, 434, 567-572, 575, 576, 578, 582, 590, 593, 594, 781-782  
 J. P. Morgan Chase, 413, 739, 783  
 J. Sainsbury, 477  
  
 Karl Lagerfeld, 641  
 Kawasaki Motors Corp., U.S.A., 673  
  
 Kellogg, 55, 432, 619  
 Kenneth Cole, 463  
 KFC, 546, 551  
 Kia, 4, 7  
 Kingfisher, 638  
 Kleenex, 632  
 KLM, 558, 560-561  
 Kodak, 85, 278, 636  
 Kohl's, 643  
 KPMG, 213, 696, 697  
  
 LAN, 351, 352  
 Lee Hung Fat Garment Factory, 638  
 Lehman Brothers, 740  
 Lenovo, 491  
 Leo Burnett Worldwide, 630  
 Levi Strauss & Co., 70, 209  
 Lexus, 157, 415  
 LGE, 544  
 LG Group, 632, 807  
 Li Fung, 428, 575  
 Lindt, 640  
 Lion, 615  
 Little Caesars, 546  
 Liverpool Football Club, 6, 21  
 Liz Claiborne, 309, 463  
 L.L. Bean, 584  
 Lloyd's of London, 115  
 Lockheed, 465  
 Lockheed Martin, 663  
 Long John Silver's, 546  
 Los Angeles Galaxy, 3  
 LOT, 558  
 Louis Vuitton, 580  
 Lufthansa, 558, 560  
 LUKOIL, 255, 257-260, 539, 613, 636  
 LVMH, 415, 432, 455, 580, 597  
  
 Major League Baseball (MLB), 4, 24  
 Major League Soccer (MLS), 3  
 Manchester United, 3, 24  
 Marks & Spencer, 209, 450, 627, 739  
 Marlboro, 631  
 Marriott, 460  
 Mars, 283, 614, 639  
 Marshall's, 643  
 Marvel, 282  
 Matsushita, 319, 437, 493, 550f  
 Mattel, 595-596, 654, 788  
 Maus group, 450  
 Mazda, 296, 665  
 McCall's, 84  
 McDonald's, 21, 51, 81, 177, 420, 432, 492, 533, 546, 597, 631, 654, 675  
 McDonnell Douglas, 285

- MCI, 539  
 McKinsey & Company, 425, 491, 773  
 MeetChina.com, 521  
 Meiji Milk, 550f  
 Mercedes-Benz, 157, 296, 480, 631  
 Merck, 208, 540  
 Merrill Lynch, 551-552, 740  
 Michelin, 18  
 Microsoft, 74, 130, 131, 133, 134, 135, 424, 432, 544, 631, 656, 771-772, 782, 786, 789  
 Migros, 640  
 Milk Board, 629  
 Mitsubishi, 511, 548, 585  
 Mittal Steel, 431-432  
 Modelo, 553  
 Moët & Chandon, 580  
 Moët Hennessy, 580  
 Molson Breweries, 550f  
 Montreal Canadiens, 6, 21  
 Morgan Stanley, 690, 774, 784  
 Motorola, 75, 100, 547, 589, 656, 669, 719  
 MTV, 81, 585, 629  
 Murdoch, 543  
 Murjani International, 527, 641  
  
 NASCAR (National Association for Stock Car Auto Racing), 5  
 National Airlines, 561  
 National Basketball Association (NBA), 3, 5, 7, 12  
 National Beverage Country, 528  
 National Football League (NFL), 5  
 National Power, 549  
 Natures Way Foods, 19  
 NatWest Bank, 349  
 Nautical, 642  
 NEC, 548  
 Nestlé, 18, 19, 428, 432, 529, 539, 575, 581, 619, 623, 639, 640  
 New Balance, 615  
 Newmont Mining Corporation, 661  
 New York Life, 357  
 New Zealand All Blacks, 6  
 Nike, 6, 10, 159, 212, 213-214, 419, 426, 428, 501, 584, 615, 629, 654, 655, 656  
 Nintendo, 6, 21  
 Nissan, 85, 271, 493, 501, 535, 672, 736  
 Nissan North America, 501  
 Nokia, 60, 213, 435, 494, 511, 631, 654, 657, 670, 719, 794  
 North Face, 642  
 Northrop Grumman, 540  
 Northwest Airlines, 558, 560-561  
 Norwegian Cruise Lines, 29  
 Nu Skin, 736  
  
 Occidental Petroleum, 278  
 Olayan Financing Company, 50  
 Olivetti, 550f  
 Olympic, 560  
 Opel, 551  
 Opus One Winery, 540  
 Oracle, 659  
 Oticon, 575  
 Overseas Private Investment Corporation (OPIC), 114-115  
  
 Pacific Crest, 442  
 PacifiCorp, 549  
 Panalpina, 675-676  
 PanAm, 559-560, 561  
 Panasonic, 394  
 Paris-Rodgers International (PRI), 51, 54  
 Parmalat, 590, 687-691, 696, 698, 717, 745, 762  
 Parmalat Finanziaria SpA, 688  
 PayPal, 439  
 PDVSA, 549  
 Pemex, 175  
 PeopleSoft, 659  
 PepsiCo, 26, 53, 517, 528, 529, 530-531m, 539, 619, 628, 629  
 Petrobras, 549  
 Pfizer, 585, 628  
 Philippine Long Distance Telephone Company (PLDT), 676, 678  
 Philips Electronics, 60, 437, 656, 669  
 Phillip Morris, 618-619  
 Phuong Dong Soap & Detergent, 552  
 Pierre Cardin, 551  
 Pizza Hut, 546  
 Pollo Campero, 455, 633  
 Porsche, 157  
 President Enterprises, 450  
 PriceSmart, 465  
 PricewaterhouseCoopers (PWC), 100, 691, 696, 785  
 Procter & Gamble (P&G), 12, 19, 226, 269, 319, 423, 424, 432, 434, 537, 552, 628, 660, 666, 677, 774, 788  
 Protek, 226  
 PSA Peugeot-Citroën SA, 296, 297, 308  
 Pteroven, 613  
 Pulte Homes, 615  
  
 Rado, 4  
 Ralph Lauren, 16, 641  
 Ralston Purina, 550f  
 Rank, 550  
 RC, 529  
 RC Willey, 298, 309  
 Real Madrid, 3  
 Reckitt, 630  
 Red Café, 6, 24  
 Reebok, 419, 428  
 Reliability, 226  
 Remedia, 551  
 Renault, 85, 296, 297, 672  
 Research in Motion, 585  
 Reuters, 336, 350, 730  
 Ritz-Carlton, 415  
 Robert Mondavi, 540  
 Roberts S. A. de Inversiones, 357  
 Rolex, 415  
 Rolls-Royce, 284, 540  
 Royal Bank of Canada, 501  
 Royal Bank of Scotland, 399  
 Royal Caribbean, 28  
 Royal Crown, 26  
 Royal Dutch Shell, 478, 771  
  
 Sabanci Group, 450  
 Sabena, 560  
 Saft, 312  
 SAIV, 535  
 Saks Fifth Avenue, 50, 80  
 Sam's Club, 325, 326, 327  
 Samsonite, 649-652, 654, 655, 656, 657, 658, 659, 663, 665, 673  
 Samsung Electronics Company, 426, 427, 429, 492, 511, 632, 654, 774  
 San Miguel, 528  
 Sanyo, 312, 493  
 SAP, 501, 659  
 Sara Lee, 631-632, 666, 675  
 Sasol Pension Fund, 527  
 Saudi Arabian Air, 74  
 Scandinavian Airlines System (SAS), 558  
 Schering-Plough, 783, 790  
 Schott North America, 506  
 Scrap Computers, 512-513  
 Sears, 586, 603n11, 607, 643  
 Seattle Mariners, 6, 21  
 Seco/Warwick Corp., 496  
 Seiko, 533  
 Seiyu, 540  
 Sensortronics, 226  
 Shanghai Construction Group, 548  
 Sharp, 6, 656, 669  
 Shell, 325  
 Sheraton, 433  
 Shiseido, 636  
 Siemens, 202-203, 590  
 Sinergia, 325, 327-328  
 Singapore Airlines, 558  
 Sistema, 740  
 Skanska, 547  
 Skype, 439  
 Société Générale, 590  
 Softbank, 442  
 Solbourne Computer, 550f  
 Sony Corporation, 18, 327, 426, 427, 493, 494, 631  
 Sony Ericsson, 585, 719  
 Soriana, 328  
 South African Airways, 558  
 Southwest Airlines, 561  
 South West Trading, 505  
 Sover S.P.A., 550f  
 Spanair, 558  
 Sprint, 585  
 Spueramas, 326  
 Squigle, 494, 499  
 Standard Oil, 586, 603n11  
 Star, 28  
 Star Alliance, 558  
 Starbucks, 51, 429, 492, 541, 632  
 Stolichnaya Vodka, 517  
 StrawberryFrog, 585  
 Stroh, 615  
 Subaru, 6, 551  
 Suburbias, 326  
 Subway Restaurant, 98  
 Suez, 188  
 Suzhou Spectacles No. 1 Factory, 550f  
 Swissair, 558, 560  
 Swiss Bank Corporation, 349  
 Syngenta, 213  
  
 Tag Heuer, 580  
 Taiyo Fishery, 550f  
 TAL Apparel Ltd., 670-671  
 Tambrands, 628  
 TAP Air Portugal, 558, 560  
 Target, 313  
 Tata Consultancy Services, 601  
 Tata Motors, 549

- Tel-Comm-Tek (TCT), 805-809  
 Teletech, 677  
 Tesco, 19, 26, 450, 654  
 Tetra Pak, 687  
 Texas Instruments, 435  
 Texas Rangers, 6, 21  
 Thai Airlines, 558  
 Thebe Entertainment and Events, 527  
 Thompson, 543  
 Thums Up, 26  
 T.J. Maxx, 643  
 Tommy Hilfinger, 636, 641-644  
 Tootsie Roll, 283  
 Toshiba, 636, 669  
 Total, 460  
 TotalFinaElf, 260  
 Toxics-Link Delhi, 511  
 Toyota Motor Corporation, 145, 146, 193, 271, 295-297, 305, 308, 392, 410, 411, 423, 464, 493, 550*f*
- 629, 631, 654, 657, 659, 661, 668, 670, 754, 771  
 Tractebel, 478  
 Tristyle International, 638  
 Twentieth Century Fox, 205  
 Tyco International, 201  
 UBS, 349  
 UBS AG, 690  
 UFL, 552  
 Unilever, 628, 657, 777  
 Union Bank of Switzerland, 349  
 Unipart, 597  
 Unisys, 598  
 United Airlines, 6, 75, 558, 560  
 United Fruit Company (UFC), 543  
 Universal Genève, 533  
 UPS, 11, 424, 505, 516-517, 519  
 US Airways, 17, 558, 560, 561
- Vast.com, 22  
 Ventus, 656, 676-681  
 Versace, 284  
 VIPS restaurants, 326  
 Virgin Airlines, 558  
 VistaPrint, 22  
 Vitro, 550*f*  
 Vivendi, 536  
 Volkswagen, 18, 296, 297, 313, 465, 478, 480, 533, 535, 619  
 Wal-Mart, 81-82, 177, 312, 313, 325-328, 423, 424, 432, 447, 450, 463, 465, 510, 540, 627, 659, 660  
 Wal-Mart de México, S. A. de C. V., 325-328  
 Wal-Mart Supercenters, 326  
 Wells Fargo, 334, 729, 731  
 Wendy's, 546  
 Western Union, 333-335, 341
- Westin Hotels, 536  
 Whirlpool, 620, 630  
 Wipro, 601, 780  
 W. L. Gore, 603n11  
 Wonder Auto, 159-160  
 WorldCom, 590, 687  
 XanGo LLC, 212  
 Xerox, 481, 550, 632  
 Xuzhou Anying Biologic Technology Development Company, 667  
 Yahoo!, 433, 441  
 Yahoo! Japan, 442  
 Yue Yuen Industrial, 615  
 Yum! Brands, 546  
 Zara, 406-409, 410, 411, 415, 416, 421, 423, 426, 429, 431, 574, 575-576, 587

# Índice de nombres

Los números de página que contienen la letra “f” indican figuras, los números de página seguidos por la letra “n” hacen referencia a las notas al final citadas por número, y los números de página seguidos por la letra “t” se refieren a tablas.

- Abel, Andrew, 181n4, 181n5, 363n20  
 Abu-Nasr, Donna, 91n1  
 Adams, David, 262n8  
 Adams, Jonathan, 35n54  
 Adams, William, 91n1  
 Adamy, Janet, 484n21, 564n50, 645n27, 646n69  
 Addison, John, 813n91  
 Aeppel, Timothy, 219n8  
 Agarwal, Manoj K., 645n10  
 Agarwal, Sanjeev, 523n4, 564n53  
 Agins, Teri, 647n85  
 Ahlstrom, David, 811n27  
 Ahmad, Taimur, 93n82  
 Ahmen, Faisal, 485n67  
 Aitken, Brian J., 219n9  
 Akerlof, George, 26  
 Alba, Lorena, 408  
 Albright, Mark, 483n1  
 Alden, Edward, 292n17, 565n81  
 Ali, A. M., 219n22  
 Aljindi, Ornar, 91n1  
 Allgaier, Randy, 10  
 Alvarez, Lizette, 564n47  
 Amaduzzi, C., 725n1  
 Amin, Idi, 88  
 Anand, Bharat, 565n71  
 Anand, Jaideep, 563n20  
 Anderlini, Jamil, 293n39  
 Anders, Gary C., 646n74  
 Anderson, Guy, 684n74  
 Anderson, Kym, 293n35  
 Anderson, Laura, 772  
 Andrew, Jim, 669  
 Andrews, Edmund L., 402n18, 403n49  
 Angus, Michael, 811n8  
 Appleyard, A., 726n28  
 Archiburgi, Daniele, 34n16  
 Areddy, James T., 646n75  
 Arezki, Rabah, 485n67  
 Ariño, África, 565n76  
 Arison, Ted, 29  
 Ariss, Sonny, 604n18  
 Aristóteles, 100  
 Armstrong, Lance, 6  
 Arnst, Catherine, 220n72  
 Arora, Ashish, 563n16  
 Arpan, Jeffrey S., 715f  
 Arthur, Michael B., 812n46  
 Asgary, Nader, 93n70  
 Ashby, Timothy, 293n57  
 Asmarani, Devi, 293n49  
 Asturias, Miguel Ángel, 543, 564n42  
 Autor, David, 181n1  
 Aviel, David, 485n66  
 Axtell, Roger E., 75  
 Ayal, Igal, 484n53  
 Bahree, Bhushan, 263n55  
 Bailay, Rasul, 646n44  
 Bakacsi, 92n48  
 Baker, Dean, 362n20  
 Baker, Stephen, 812n52  
 Balassa, Bela, 330n8  
 Balfour, Frederik, 220n56  
 Ball, Deborah, 645n27, 646n53  
 Ball, Jeffrey, 645n16  
 Balzac, Honoré de, 115  
 Bandler, James, 93n75  
 Bani, Eirmalas are, 483n1  
 Bannon, Lisa, 483n13  
 Barbian, Jeff, 813n76  
 Barboza, David, 684n55, 684n56  
 Barclay, Lou Anne, 484n38  
 Barkema, Harry G., 564n69  
 Barraclough, Colin, 363n20  
 Barrionuevo, Alexei, 684n51  
 Barry, Sean, 812n46  
 Barta, Patrick, 293n23  
 Bartlett, Chris, 445n35, 603n4, 604n33, 604n39  
 Bartmess, Andrew, 483n10  
 Basáñez, Miguel, 91n5  
 Batson, Andrew, 292n2, 403n49  
 Baulch, Helen, 524n41, 524n44  
 Bauza, Vanessa, 293n29  
 Beach, William W., 182n48  
 Beaman, Karen, 604n25  
 Beamish, Paul W., 524n20, 604n40, 683n15, 565n72  
 Beams, Nick, 181n1  
 Bean, Frank D., 263n53  
 Beattie, Alan, 402n27  
 Beauchamp, Tom L., 683n4  
 Becker, Elizabeth, 182n38, 182n39  
 Beckham, David, 3  
 Beechler, Schon, 811n7  
 Beer, Lawrence A., 93n61  
 Behfar, Kristin, 91n2  
 Beinhocker, Eric, 444n28, 604n24  
 Bell, J. H. J., 564n69  
 Bellman, Eric, 564n36  
 Benn, Aluf, 563n6  
 Bennett, Julie, 564n38, 564n51, 646n59  
 Benson, Todd, 402n8  
 Berenbeim, Ronald, 219n13  
 Bergiel, Blaise J., 293n45  
 Bergiel, Erich B., 293n45  
 Bergman, Harriet, 93n67  
 Bernanke, Ben S., 181n4, 181n5, 363n20  
 Bernard, Daniel, 447, 449  
 Berry, Heather, 34n39  
 Bettina, Merlin, 524n37  
 Bhagwati, Jagdish, 34n24, 34n53  
 Bhatt, G. D., 444n29  
 Bhattacharya, Arindam, 418f, 444n13  
 Bianchi, Alessandra, 524n25, 524n26  
 Bich, Marcel, 631  
 Bierly, Paul E., 565n79  
 Bigness, J., 604n36  
 Bills, Steve, 362n15, 362n16  
 Birchall, Jonathan, 34n42  
 Bird, Rex, 441  
 Birkinshaw, J., 219n27, 603n5  
 Birkinshaw, Lisa, 483n14  
 Black, Fischer, 484n24  
 Black, J. Stewart, 812n36, 813n78, 813n82  
 Blafour, Frederik, 362n1  
 Blanc, Luis, 409  
 Blanchflower, David G., 804f  
 Blazona, Edgar, 505  
 Bleeke, Joel, 564n58, 564n67  
 Blinder, Alan S., 34n34  
 Boatright, John R., 219n20, 219n21  
 Bochner, Stephen, 93n73  
 Boddewyn, J. J., 484n59  
 Bodur, Muzaffer, 92n22  
 Bokhari, Farhan, 483n21  
 Bonaccorsi, Andrea, 524n8  
 Bond, Michael Harris, 92n49, 726n4  
 Bondi, Enrico, 690  
 Bonnin, A. R., 443n1  
 Boone, Jon, 92n13  
 Boonstra, Jaap J., 92n49  
 Booth, Jason, 330n36  
 Borden, Theresa, 293n57  
 Bowdidge, John S., 362n18  
 Bowen, Sally, 93n77  
 Bowie, David, 642  
 Bowie, Norman E., 683n4  
 Bowring, Philip, 136n1  
 Boyd, Gavin, 219n3  
 Boyd, Jens, 443n3  
 Boyd, Sebastian, 726n1  
 Boyle, Matthew, 331n48  
 Bradshaw, Della, 605n52  
 Bradsher, Keith, 182n18, 182n31, 403n49, 645n32, 813n98  
 Brady, Diane, 565n81  
 Brahm, Richard, 263n38  
 Brain, Cecelia, 34n51  
 Brannen, Mary Yoko, 93n66, 93n67  
 Brannigan, Martha, 35n54  
 Brauchli, M. W., 564n63  
 Braunerhjelm, Pontus, 483n14  
 Brereton, Natasha, 403n49  
 Brett, Jeanne, 91n2  
 Brewster, Chris, 812n46  
 Bridgewater, Susan, 524n38  
 Brooke, James, 444n24  
 Brooks, Geraldine, 93n74  
 Brouthers, Keith, 811n5  
 Brown, David E., 91n4  
 Brown, Drusilla K., 262n15  
 Brown, Philip, 704, 705f  
 Browne, Andrew, 403n49  
 Browning, E. S., 329n1  
 Bruton, Gary, 811n27  
 Bryan, Lowell, 603n3, 604n27  
 Buck, Tobias, 92n31  
 Buckley, Peter J., 330n2, 330n9, 683n8  
 Buckman, Rebecca, 292n1  
 Bulkeley, W. M., 34n25  
 Burbridge, John, Jr., 219n28  
 Burgess, Kate, 563n22  
 Burtle, Oliver, 646n71  
 Burns, Donald R., 604n18  
 Burns, Judith, 725n1  
 Burton, Fred, 564n48



- Bush, George H. W., 384  
 Bush, George W., 162, 385  
 Byrne, John A., 445n35, 604n45  
 Byrne, Patrick, 443n1  
 Byrnes, Nanette 645n1
- Calabrese, Patrick, 487-489, 497, 499  
 Calhoun, David, 187, 188  
 Caligiuri, Paula, 811n2, 812n34, 813n81  
 Calof, J. L., 524n10  
 Calvo, G. A., 402n12  
 Cameron, Doug, 34n30, 293n21, 564n31  
 Campbell, A. J., 524n39  
 Campoy, Ana, 646n41  
 Cañas, Jesús, 330n22  
 Carey, John, 220n47, 220n53  
 Carey, Susan, 34n19, 565n81  
 Carr, David F., 35n54  
 Carson, Johnny, 642  
 Carter, Ralph G., 293n54  
 Cary, Loren, 604n28  
 Cascio, Wayne F., 550f, 564n58  
 Cashin, A.-P. P., 330n37  
 Casson, M., 563n11, 683n8  
 Castellano, J. M., 407, 576  
 Castro, Fidel, 288, 289, 290, 291  
 Castro, Raúl, 288  
 Caulki, Simon, 444n19, 444n20  
 Cauvin, Henri E., 484n21  
 Caves, Peter, 683n8  
 Cavusgil, S. T., 34n12, 646n73  
 Cellich, Claude, 626t, 646n43  
 Cenicerros, Roberto, 813n73  
 Cerny, Keith, 483n10  
 Ch'ien, Evelyn Nien-Ming, 92n14  
 Chadee, D. D., 523n2  
 Chakraborty, Saumitra, 809  
 Chaloupecky, Kurt E., 362n18  
 Chan, Chi-fai, 811n19  
 Chan, Christine M., 483n2, 483n6, 484n42, 484n54, 484n58  
 Chan, Eunice S., 811n27  
 Chandra, Aruna, 645n31  
 Chandrashekhar, G., 293n37  
 Chang, Anita, 293n47  
 Chang, Leslie T., 645n12  
 Chao, Chi-Chur, 293n38  
 Chattopadhyay, Amitava, 645n33  
 Chaumet, Jean-Louis, 813n87  
 Chávez, Hugo, 111, 113, 316, 325  
 Chea, Terrence, 564n59  
 Chen, Chao C., 811n23  
 Chen, Homin, 683n7  
 Chen, Tain-Jy, 683n7  
 Cheney, Dick, 291  
 Cheosakul, Adith, 92n49  
 Child, John, 563n23  
 Chipman, Kim, 219n1  
 Choi, Chong Ju, 293n50, 293n52  
 Choi, Jaepil, 811n23  
 Choi, Y.-S., 262n11  
 Chothia, Farouk, 485n67  
 Chow, C., 726n29  
 Chow, Dan, 137n30  
 Churchill, Winston, 102-103, 108  
 Citibank, 679  
 Clagg, Jeremy, 330n2  
 Clark, Don, 92n53, 263n20  
 Clark, Judy, 813n72  
 Clark, Kim B., 683n10, 684n38  
 Cleeland, Nancy, 362n1  
 Clinton, William Jefferson, 385, 642  
 Clissold, Tim, 98  
 Coase, R. H., 563n11  
 Cohen, Margot, 35n54  
 Cohen, Sabrina, 725n1  
 Cole, Christopher, 812n53  
 Cole-Laramore, Aimee, 604n18  
 Coleman, R., 811n11  
 Collier, Joe Guy, 330n1  
 Collies, David, 444n21  
 Collins, Jim, 604n38  
 Comte, Auguste, 420  
 Connolly, Michael, 220n38  
 Connor, John M., 563n29  
 Conti, Samantha, 647n85  
 Cookson, Clive, 93n71  
 Copeland, Michael, 34n11, 34n44, 445n39  
 Coronado, Roberto, 330n22  
 Cort, Kathryn T., 219n28  
 Couch, Kenneth A., 292n5  
 Cowen, Tyler, 93n70  
 Cox, Christopher, 705, 726n23  
 Cramer, Gail L., 293n31  
 Crandell, Robert, 565n81  
 Crawford, David, 220n36, 220n39, 220n43  
 Crawford, Krysten, 647n85  
 Crawford, Leslie, 564n68  
 Creation, Siobahn, 362n19  
 Crisp, Andrew, 812n37  
 Cronin, Mary J., 444n28  
 Cross, Adam R., 564n48  
 Cross, Sam Y., 362n2, 362n3, 362n5, 362n7, 362n10, 402n24, 403n47  
 Crossman, Alf, 604n21  
 Crystal, David, 92n13  
 Cummins, Chip, 484n23, 484n44, 564n55  
 Cutler, Edward, 494, 499
- Dada, M., 484n35  
 Damanpur, F., 811n23  
 Damiee, Saeed, 645n2  
 Dana, Leo Paul, 91n8, 563n1  
 Daniels, John D., 91, 483n20, 524n36, 812n39  
 Danley, John, 219n16  
 Dao, James, 293n20  
 DaPonte, J. J., Jr., 684n77  
 Darling, John R., 647n81  
 Das, Atasi, 808  
 Das, Jayoti, 219n28  
 Das, T. K., 565n75  
 D'Aveni, R., 684n58  
 Davies, Sylvie, 646n77  
 Davis, Bob, 34n34, 34n52  
 Davis, Donald R., 262n12  
 Davis, Lance, 293n25  
 Dawar, Nirraj, 645n33  
 Dawson, Chester, 330n1, 684n60  
 Deane, Stephen, 725n1  
 De Beule, F., 650f, 651f, 652f, 683n1  
 De Fuentes, Cristina, 713t  
 De Jong, Abe, 768n7, 768n8  
 De Klerk, F. W., 485n67  
 Deligonul, Seyda, 646n73  
 Delios, Andrew, 563n20, 604n40  
 Dell, Michael, 763  
 Demain, Beth, 329n1  
 Deming, W. Edwards, 662  
 Demirag, S., 713t  
 Denis, D. K., 726n37  
 Denny, Charlotte, 93n82  
 Denton, Nicholas, 603n9  
 Desai, Mihir A., 768n6  
 Desai, Ravi, 808-809  
 Dev, C. S., 564n53  
 Dhanaraj, Charles, 564n66  
 Dickerman, Sara, 33n3  
 Dickerson, Marla, 362n1  
 Dickie, Mure, 136n1, 646n60  
 Dinnie, Keith, 646n64  
 DiRienzo, Cassandra E., 219n28  
 Di Santo, Victoria, 811n2, 812n34  
 Djursaa, Malene, 92n51  
 Dolan, Brian, 362n9  
 Dollar, David, 263n27  
 Dolles, Harold, 33n1  
 Dolven, Ben, 263n46, 362n18  
 Done, Kevin, 565n81  
 Donoghue, J. A., 565n81  
 Dorfman, Peter W., 78, 91n5  
 Dorgan, Byron L., 162
- Doukas, Jon A., 484n34  
 Doyle, Michael, 293n57  
 Doz, Y., 445n32, 445n38  
 Drummond, James, 484n56  
 DuBois, Frank, 443n1, 683n10  
 Dufourcq, Nicolas, 441  
 Dugan, Elin, 646n40  
 Duhalde, Eduardo, 358-359  
 Dunning, John H., 219n3, 219n5, 683n8  
 Dussauge, Pierre, 563n24, 564n46  
 Dutt, Rimin, 445n41  
 Dutta, Madhumita, 511  
 Dutta, Rajiv, 441  
 Dutta, Soumitra, 444n19, 444n20  
 Dvorak, John, 137n44  
 Dwyer, Paula, 565n81  
 Dyer, Geoff, 563n21  
 Dylan, Bob, 527
- Eagleburger, Lawrence, 290  
 Earley, P. C., 92n44, 604n43, 812n49  
 Eden, Lorraine, 34n21, 293n54  
 Edgar, Mitchell, 645n1  
 Edmondson, Gail, 330n1  
 Einhorn, Bruce, 220n72, 684n66  
 Eiteman, David K., 768n3, 769n35  
 Elhagrasy, Galal, 549f  
 Elliott, Monique, 598  
 Ellis, Perry, 642  
 Ellison, Sarah, 645n27, 646n45, 646n55  
 Emdad, A. F., 444n29  
 Endresen, Iver, 646n80  
 Engardio, Pete, 684n66  
 Engerman, Stanley, 293n25  
 Enright, Michael J., 445n37  
 Eoin, Callan, 402n29  
 Erasmus, Daniel, 604n32  
 Erdem, Tulin, 646n56  
 Erickson, Scott, 293n26  
 Erikson, Daniel P., 293n57  
 Ernst, David, 564n58, 564n67  
 Erramilli, M. K., 564n53  
 Espinoza, Ray, 680  
 Esterl, Mike, 220n36, 220n39, 220n43  
 Estevadeordal, Antoni, 262n11  
 Ettorre, Barbara, 811n1  
 Ewing, Jack, 220n41, 220n44, 683n18
- Fairbairn, Ursula, 604n37  
 Fairclough, Gordon, 646n51  
 Fairlamb, David, 362n1

- Fattah, Hassan, 137n21  
 Faulkner, David, 563n23  
 Fawcett, Stanley E., 672f, 683n4, 683n9, 683n21, 684n72, 685n84  
 Federer, Roger, 3, 4-5, 10  
 Feenstra, Robert C., 34n29  
 Feldman, Joan M., 565n81  
 Fenn, Donna, 605n49  
 Fernandes, Edna, 484n61  
 Fernandez, Dennis, 137n34  
 Ferraris, Alberto, 688, 689  
 Fickler, Martin, 331n48  
 Fiedler, Manfred, 771  
 Field, Alan M., 292n6, 330n30, 330n32  
 Figueres, José, 226  
 Fillis, Ian, 34n11  
 Fingar, Courtney, 524n32  
 Fink, Ronald, 769n42  
 Finkel, Michael, 645n23  
 Fiorina, Carly, 143  
 Fisher, Anne, 219n1  
 Fitzpatrick, William M., 604n18  
 Flamholtz, Eric, 604n37  
 Fletcher, Pascal, 293n57  
 Flowers, Edward B., 484n36  
 Flyer, Fredrick, 484n39  
 Flynn, J. Laurie, 524n40  
 Fogel, Robert, 26  
 Foley, C. Fritz, 768n6  
 Fong, Mei, 292n1, 645n1  
 Forero, J., 182n51, 402n1  
 Foroohar, Rana, 35n54  
 Forsans, Nicolas, 330n2  
 Fosfuri, Andrea, 563n16  
 Foss, Nicolai J., 604n22  
 Foster, Robert J., 91n9  
 Foster, S. T., 684n39, 684n40, 684n49, 684n75  
 Fowler, Geoffrey A., 645n27, 646n50, 646n51  
 Francis, June N. P., 93n64  
 Frank, Robert, 563n28, 646n59  
 Frankel, Jeffrey A., 263n25  
 Frantz, Douglas, 35n54  
 Fraser, Jane, 811n1  
 Fraser, Matthew, 293n32  
 Frazee, Valerie, 812n47, 813n71  
 Freeman, Richard B., 263n44, 263n49  
 French, Howard, 136n1  
 Friedman, Milton, 26, 101  
 Friedman, Thomas, 34n16  
 Froyovich, Riva, 402n37  
 Froyenheimer, Ed, 293n44  
 Fry, Andy, 91n1  
 Frynas, J. G., 484n42  
 Fu, Ping Ping, 92n49  
 Fukuyama, Francis, 92n30, 137n13  
 Fulford, Benjamin, 92n59, 93n60  
 Funke, Norbert, 485n67  
 Furnham, Adrian, 93n73  
 Galbraith, John Kenneth, 557, 565n78  
 Galloni, A., 725n1  
 Gallup, J. L., 263n26  
 Gapper, John, 603n9  
 García, Roberto P., 93n78  
 Gardner, David, 92n37  
 Garnham, Peter, 362n13, 402n29  
 Garrette, Bernard, 563n24  
 Gates, Bill, 782  
 Gavlen, Morten, 646n80  
 Gearan, Anne, 293n57  
 Gehring, Fred, 643  
 Geneen, Harold, 586  
 Gentile, Gary, 563n15  
 Gentry, James W., 646n76, 812n36  
 George, Nirmala, 183n52  
 Gertner, David, 646n64  
 Geyelin, Milo, 645n16  
 Ghemawat, P., 330n8, 445n37  
 Ghoshal, S., 219n27, 603n4, 604n33, 604n39, 604n40  
 Ghosn, Carlos, 85  
 Gibbons, Ryan, 729, 731  
 Gilbertson, Brian, 217  
 Gildea, Kerry, 34n14  
 Gilley, K. Matthew, 812n41  
 Gilmer, Robert W., 330n22  
 Giridharadas, A., 183n52, 605n55  
 Girvan, N., 444n26  
 Glader, Paul, 292n7  
 Godsell, Bobby, 216  
 Goerzen, Anthony, 565n72  
 Goizueta, Roberto, 527  
 Goldsmith, Charles, 646n48  
 Goldstein, Andrea E., 263n39  
 Goll, Sally D., 646n52  
 Gomes, Leonard, 262n4  
 Gong, Yaping, 91n2  
 Gonzalez, David, 483n4  
 Goodson, Scott, 604n19  
 Gopalakrishnan, Shanthi, 565n79  
 Gopinath, C., 646n42  
 Gopinath, Deepak, 93n82  
 Gorbachev, Mikhail, 111  
 Gottfredson, Mark, 444n16  
 Gould, Carolyn, 812n63, 813n75  
 Govindarajan, Vijay, 604n35, 646n79  
 Gowen, Annie, 292n15  
 Graab, Alison, 220n50  
 Graham, Matthew, 33n1  
 Grande, W. M. L., 293n57  
 Grant, Daniel, 35n54  
 Grant, Jeremy, 293n43, 293n46  
 Gratchev, Mikhail V., 484n32  
 Gray, H. Peter, 263n20  
 Gray, Michael, 725n1  
 Gray, Sidney J., 697, 698f, 726n5  
 Greaney, Theresa M., 263n40  
 Green, James, 86, 88, 89, 90  
 Green, Paula, 485n67  
 Green, Peter S., 263n55  
 Greene, Jay, 92n56  
 Greenhouse, Steven, 181n1  
 Greenspan, Alan, 141  
 Gregersen, H. B., 813n78, 813n82  
 Gregory, Alan, 563n21  
 Gremone, Luciano, 483n21  
 Gribben, Robert, 565n81  
 Griffith, David A., 645n31  
 Griffiths, John, 563n3, 605n51  
 Grillo, I., 362n1  
 Gascal, Daniel, 182-183n52  
 Grove, Andy, 587, 604n31  
 Grove, Stephen J., 646n76  
 Grow, Brian, 684n44  
 Grunhagen, Marko, 646n76  
 Guerrera, Francesco, 563n21  
 Gugler, Philippe, 565n81  
 Guilford, Dave, 646n39  
 Guiso, Luigi, 92n34  
 Gumbel, Peter, 725n1  
 Gumbus, A., 726n31  
 Guncavdi, Oner, 262n12  
 Gunning, John H., 523n3  
 Gunter, B. G., 34n23  
 Gupta, Anil K., 183n52, 604n35, 646n79  
 Gupta, Vipin, 78, 91n5  
 Habib, Mohsin, 219n4, 219n25, 293n40  
 Hacki, Remo, 445n40  
 Hafner, Katie, 445n41  
 Hagen, E. E., 92n32  
 Hall, Edward T., 92n58  
 Hall, Peter, 485n65  
 Hall, Terry, 34n45, 263n23  
 Hall, William, 647n82  
 Hallinan, Joseph T., 484n21  
 Hamm, Steve, 605n55  
 Hammer, Mark, 726n35  
 Hammond, Allen L., 645n13, 647n84  
 Hanges, Paul J., 78, 91n5  
 Hanke, Steve H., 402n12  
 Hannon, David, 684n53  
 Hanrath, Alexander, 331n48  
 Hansel, Saul, 444n24  
 Hansen, James M., 293n31  
 Hanson, Gordon H., 34n29  
 Haq, Mahbub ul, 181n8, 181n9  
 Harding, James, 34n52  
 Hargreaves, Deborah, 292n12, 485n64  
 Harney, Alexandra, 34n30, 563n21  
 Harrigan, James, 262n14  
 Harris, Nicole, 35n54  
 Harrison, Ann E., 219n9  
 Harrison, Brett, 808  
 Harrison, David, 812n41  
 Hart, Stuart L., 445n37  
 Hartley, Wyndham, 485n67  
 Harzing, Anne-Wil, 563n19  
 Hausmann, R., 263n19  
 Hawkins, Lee, Jr., 684n70  
 Hawn, Goldie, 642  
 Hayashi, Yuka, 683n16  
 Hayashida, Akio, 403n45  
 Hayek, Salma, 611  
 Hayes, Dermot, 292n12  
 Hayes, Robert H., 683n10, 684n38  
 Haynes, Michelle, 484n59  
 Head, Keith, 263n52  
 Heckscher, Eli J., 237, 262n10  
 Heilemann, John, 525n57  
 Heisen, JoAnn, 570  
 Helft, Miguel, 137n44  
 Helleiner, Gerald K., 292n14  
 Heller, Richard, 443n1  
 Hemerling, Jim, 683n13  
 Hempstead, Hemel, 262n8  
 Henderson, Damien, 330n13  
 Hendricks, Tyche, 362n1  
 Hennart, J. F., 525n56  
 Henry, Thierry, 642  
 Hensley, Scott, 220n72  
 Herbold, Robert, 782  
 Hersh, Philip, 34n37  
 Hexiang, Hou, 292n13  
 Higashide, Hiro, 92n49  
 Hilfiger, Tommy, 641-642  
 Hill, C. W., 563n16  
 Hill, Leonard, 565n81  
 Hindo, Brian, 684n44  
 Hines, James R., Jr., 768n6  
 Hinterhuber, Andreas, 444n29  
 Hirschberg, Linn, 34n46  
 Hitt, Greg, 292n7, 403n49  
 Hjelt, Paola, 524n34  
 Hoag, Christina, 92n57  
 Hodgetts, Richard, 603n8  
 Hodgmann, John, 628  
 Hoekman, Bernard, 293n35

- Hoffman, William H., 769n42  
Hofstede, Geert, 91n5, 91n7,  
92n39, 92n41, 92n42,  
92n45, 697, 726n4  
Hoge, James F., Jr., 182n52  
Holbert, Neil, 811n19  
Hole, Richard W., 683n20  
Holm, Ulf, 483n14  
Holt, Philip J., 604n21  
Hooper, John, 725n1  
Hopkins, Jim, 445n39  
Hopkins, Mark, 805  
Houlton, Sarah, 645n21  
House, Karen Elliott, 91n1  
House, Robert, 91n5, 92n18  
Howard, Theresa, 604n20  
Howe, Robert F., 564n33  
Howell, Jon P., 92n49  
Hsieh, Tsun-yuh, 811n20, 812n38  
Huanxin, Zhao, 182n23  
Hudson, Jennifer, 611  
Hulland, John S., 563n10  
Hult, G. T., 564n32  
Hundley, Tom, 330n14  
Hunt, Albert R., 293n57  
Hunt, John W., 603n7  
Huntington, Samuel P., 137n6,  
137n12, 137n22  
Hurt, Harry, III, 484n52  
Hussein, Saddam, 325  
Husted, Bryan W., 137n44  
Hutcheson, Ron, 263n43  
Hutzler, Charles, 292n1  
Hwang, L. P., 563n16  
Hwang, Peter, 524n6  
Hymowitz, Carol, 91n2  
Hyun, Yong, 812n36
- Ibison, David, 564n64  
Ignatius, David, 263n55  
Iman, 642  
Imerman, Eric, 292n11  
Immelt, Jeffrey, 184, 185, 595,  
776-777, 778, 783, 811n1  
Inada, Miho, 646n46  
Inda, J. X., 93n72  
Inglehart, Ronald, 91n5, 92n15,  
92n24, 92n28, 92n46,  
93n65  
Inkson, Kerr, 812n46  
Inman, Marianne E., 812n50  
Insch, Gary, 812n39  
Isobe, Takehiko, 483n2, 483n6,  
484n42, 484n54, 484n58  
Ito, Kiyohiko, 263n29  
Itzigsohn, Jose, 262n1
- Jack, Andrew, 219n18, 220n58,  
263n55, 645n25  
Jackson, Michael, 642
- Jacob, Rahul, 563n26  
James, Harold, 34n52  
Jarvis, Steve, 91n1  
Javidan, Mansour, 91n5  
Jaworski, Renata, 812n40  
Jesino, Jorge Correia, 92n48  
Jeter, Derek, 611  
Jeter, Jon, 485n67  
Jiabao, Wen, 177  
Jimenez, Emmanuel Y., 308f  
Jingjing, Jiang, 524n35  
Jintao, Hu, 109  
John, Elton, 642  
Johnson, Eric M., 563n12  
Johnston, Bruce, 725n1  
Johnston, David Cay, 769n33,  
769n41  
Johnston, Russell, 684n59  
Jones, Daniel T., 683n14  
Jones, Harold B., Jr., 92n33  
Jones, Sandra, 811n1  
Jordan, Miriam, 220n55,  
362n1, 646n62  
Joshi, Sanjay, 780  
Joyce, Claudia, 603n3, 604n27  
Joyner, N. T., 524n32  
Judge, William, 811n4  
Jun, Sunkyu, 812n36
- Kabaskal, Hayat, 92n22  
Kabir, Rezaul, 768n7  
Kahler, Terry, 764  
Kahn, Gabriel, 34n47, 684n69,  
684n77  
Kahn, Jeremy, 811n25, 811n26  
Kahneman, Daniel, 444n10,  
444n25  
Kale, Prashant, 565n75  
Kan, O. B., 484n34  
Kandemir, Destan, 564n32  
Kannan-Narasimhan, R.,  
604n37  
Kanso, Ali, 91n1  
Kanter, R. M., 483n1  
Kapferer, J.-N., 646n63  
Kaplan, R., 726n32, 726n34  
Kaplinsky, Richard T., 444n27  
Kapner, Suzanne, 34n41  
Karatnycky, Adrian, 137n9  
Karmin, Craig, 34n26, 403n49,  
769n25  
Karnitschnig, Matthew, 93n75  
Karpinski, Richard, 683n25,  
683n30  
Kato, Y., 726n29  
Katsikeas, C. S., 524n12, 645n2,  
645n14  
Katz, Lawrence, 181n1  
Kaufman, Bruce E., 813n86  
Kaufmann, Daniel, 136n5
- Kawach, N., 91n1  
Kazaz, B., 484n35  
Kearney, Melissa, 181n1  
Kéchichian, J. A., 91n1  
Kedia, Ben, 811n6, 811n28  
Kekic, Laza, 137n16, 137n24  
Keller, Gary F., 646n72  
Kelly, Terri, 603n13  
Keng, William, 219n9  
Kennedy, Jeff, 92n49  
Keohane, Robert O., 33n6  
Keown, Arthur J., 768n2,  
768n4  
Kern, Mary C., 91n2  
Kerr, John, 524n16, 524n21,  
524n28, 524n30  
Kessler, Anna, 295  
Kessler, Eric H., 565n79  
Kettelhöhn, Niels W., 262n1  
Khalaf, R., 91n1  
Khanna, Tarun, 445n37,  
565n71  
Khatiri, N., 811n10  
Khurana, Anil, 483n7  
Kiddle, Jessica, 645n1  
Kiger, Patrick, 604n23  
Kim, Jai Boem, 293n50  
Kim, Q. S., 684n77  
Kim, Victoria, 768n14  
Kim, W. Chan, 524n6, 563n16  
Kimbell, Deborah, 362n12  
King, C. I., 91n1  
King, Neil, Jr., 293n36, 330n6  
Kirchner, Néstor, 359  
Kissel, Mary, 484n49  
Klaff, Leslie Gross, 605n47,  
811n15, 812n44, 813n76,  
813n83  
Klein, Calvin, 642  
Klein, J. G., 563n7  
Klein, Lawrence, 26  
Kleinfeld, Klaus, 202, 203  
Kletzer, Lori, 292n4  
Knecht, G. Bruce, 483n11  
Knickerbockers, Frederick,  
484n36  
Knight, Gary A., 563n11  
Knight, Rebecca, 605n48,  
605n54  
Knox, Paul L., 484n26  
Kofele-Kale, Ndiva, 564n43  
Kogut, B., 563n11  
Kolk, Ans, 220n61, 220n63,  
220n67, 813n90  
Komisar, Lucy, 769n34  
Kong, Deborah, 362n1  
Konrad, Rachel, 445n41  
Koopman, Paul, 92n49  
Koranteng, Juliana, 604n19  
Koseki, Mari, 329n1
- Kosterlitz, Julie, 813n89  
Kostova, Tatiana, 604n40  
Kotabe, Masaaki, 684n52  
Kotler, Philip, 646n64  
Kraay, Aart, 136n5  
Kraimer, Maria L., 812n40  
Kraimer, John, 484n24  
Krajewski, Lee J., 684n35,  
684n41, 684n42, 684n76  
Kramer, Andrew, 183n52  
Krampf, Robert, 564n49  
Krebsbach, Karen, 362n1  
Kripalani, Manjeet, 92n56,  
220n59  
Krishna, Pravin, 262n11  
Kronholtz, June, 263n54  
Kronstedt, Creig R., 646n72  
Krueger, Anne O., 181n1  
Krueger, Bryan, 774, 797  
Krugman, Paul, 182n29,  
262n13, 262n14, 262n7,  
263n36, 263n50, 444n14  
Kucufcifi, Suat, 262n12  
Kumar, Nagesh, 483n15  
Kumar, Sanjiv, 565n75  
Kumra, Gautam, 605n55  
Kurzweil, Ray, 444n18  
Kynge, J., 263n31, 484n43
- Lacassagne, M.-F., 92n49  
Lacey, Marc, 93n82  
Lague, David, 484n37  
Lam, Desmond, 646n56  
Lammi, Pirkko, 219n18  
Lamont, James, 220n72,  
485n67  
Lamzon, Ken, 679  
Lander, Mark, 220n51, 220n52  
Landes, David S., 92n35  
Landler, Mark, 182n37  
Lane, Peter J., 564n40  
Lane, R. W., 684n67  
Langston, Jason, 729, 730, 731,  
768n1  
Lapper, Richard, 263n51  
Larkin, John, 293n33  
Larsen, Ralph, 567, 570  
Larson, Mark, 811n1, 812n48  
Lashinsky, Adam, 604n30  
Lateille, Luc, 513  
Latta, Geoffrey W., 812n64  
Lau, Dominic, 403n46  
Lauda, Nicki, 688  
Lauren, Ralph, 642  
Lavagna, Roberto, 359  
Lavoie, Johanne, 811n20  
Lawrence, John J., 92n44  
Lawrence, Paul R., 684n59  
Lawrence, Richard, 330n15  
Lazarova, Mila, 813n81

- Leahy, Joe, 645n30  
 Leamer, E. E., 484n39  
 Lee, Jennifer, 137n44  
 Lee, Mun, 219n9  
 Lee, Soo Hee, 293n50  
 Lee-Kelley, Liz, 604n21  
 Leeson, Nicholas, 354-355, 362n18  
 Leggett, Karby, 683n12  
 Leiba-0'Sullivan, Sharon, 812n49  
 Lenartowicz, Tomasz, 91n3  
 Lence, Sergio, 292n12  
 Lenway, Stephanie, 34n21  
 Leonhardt, David, 181n1, 182n44  
 Leonidou, L. C., 524n12  
 Leopold, George, 293n19  
 Lessard, Donald R., 712t, 726n30  
 Leuchter, Liriam, 604n45  
 Levine, Jonathan B., 684n48  
 Levitt, Theodore, 445n30  
 Lewis, Diane E., 812n43  
 Lewis, Geoff, 137n28  
 Li, Lee, 524n29  
 Liang, Hong, 330n37  
 Liesch, Peter W., 563n11  
 Lighton, Julian, 445n40  
 Ligos, Melinda, 812n54  
 Linaweaver, Stephen, 93n82  
 Lincoln, Abraham, 103  
 Lindblad, Cristina, 330n23  
 Linder, Stefan B., 262n17  
 Linebaugh, Kate, 331n48  
 Lipman, Zada, 524n42  
 Liu, Betty, 34n10  
 Lockwood, Lisa, 647n85  
 Locsin, Mitch, 685n85  
 Lodge, James E., 604n21  
 Logue, Dennis E., 769n21  
 Lohr, Steve, 34n22, 137n44, 603n14  
 Long, Justin, 628  
 López, Bernardo, 645n17  
 López, Gabriela, 331n48  
 Lorange, Peter, 712t, 726n30  
 Lotz, Sherry, 564n49  
 Lovallo, Dan, 444n10, 444n25  
 Lovell, Lawrence, 86  
 Lowe, Janet C., 444n12, 445n35  
 Lucchetti, Aaron, 769n25  
 Luce, Edward, 34n49, 220n64, 605n55  
 Luchnow, David, 331n48, 483n8  
 Lui, S. S.-Y., 564n41  
 Lula, Dora, 812n41  
 Lula da Silva, Luiz I., 316, 391  
 Lundvall, Bengt-Ake, 34n16  
 Lunsford, J. Lynn, 293n36  
 Luo, Yadong, 92n12, 564n44  
 Lutz, Bob, 483n2  
 Lyles, M., 564n40, 564n66  
 Lyons, B., 726n31  
 Lyons, John, 330n34, 402n1, 402n22  
 Ma, Jack, 520  
 Ma, Ying, 293n30  
 MacDonald, Philip, 524n31  
 Machuga, Susan, 726n36  
 Mackintosh, James, 93n81, 484n37, 563n14  
 Maddison, Angus, 142f, 181n1  
 Magagula, P., 524n10  
 Magee, 563n16  
 Magnusson, Paul, 524n9  
 Maheshwar, Atul, 512  
 Mahoma, 117  
 Mahoney, Jack, 219n18  
 Maitland, Alison, 604n41, 813n70  
 Makino, Shige, 483n2, 483n6, 484n42, 484n54, 484n58  
 Malhotra, Ayesha, 604n35  
 Maling, Nick, 329n1  
 Malkin, Elisabeth, 330n16, 330n24, 330n27  
 Manbeian, Ali, 729, 731, 768n1  
 Mangaliso, M. P., 93n76  
 Mankiw, N. Gregory, 34n27  
 Manning, Robert A., 484n27  
 Mapes, L. V., 563n9  
 Marbert, Vincent, 563n13  
 Marcella, Rita, 646n77  
 Marcus, Alfred, 219n19  
 Marer, Paul, 563n13  
 Margolis, David, 292n5  
 Markowitz, Harry, 26  
 Marsh, Peter, 563n4, 563n30  
 Marshall, Samantha, 564n65  
 Marston, Sallie A., 484n26  
 Martens, Pim, 33n8  
 Martin, Andrew, 563n1, 684n57  
 Martin, Charles, 86-90  
 Martin, James, 445n40  
 Martin, John D., 768n2  
 Martin, Justin, 524n25, 524n26  
 Martin, Peter, 563n23  
 Martin, Philippe, 484n39  
 Martin, Susan Taylor, 91n1  
 Marx, Elizabeth, 811n1  
 Masefield, John, 27  
 Maslow, Abraham, 92n40  
 Mason, Paul, 402n19  
 Mastruzzi, Massimo, 136n5  
 Mata, José, 484n59  
 Mathewson, G., 684n58  
 Matiland, Alison, 220n71  
 Matlack, Carol, 483n1  
 Matthews, Robert Guy, 483n1  
 Mattsson, J., 523n2  
 Mauri, Alfredo J., 483n12  
 Maxwell, Kenneth, 725n1  
 May, David, 445n29  
 Mbeki, Thabo, 217, 479  
 McBride, Sarah, 33n4  
 McCartney, Scott, 565n81, 683n29  
 McCary, John, 292n2  
 McConnell, J. J., 726n37  
 McCrae, Robert R., 91n7  
 McDermott, C. John, 330n37  
 McDougall, P. P., 34n11  
 McGeever, Jamie, 402n27  
 McGinley, Laurie, 565n81  
 McGrath, Michael E., 683n20  
 McGrath, Steve, 33n1  
 McGraw, Dan, 34n13  
 McGraw, Harold, 330n31, 330n33  
 McGregor, Richard, 484n37  
 McGuire, Patrick, 768n12  
 McGuire, Steven M., 263n39  
 McIntosh, John, 445n29  
 McKay, Betsy, 563n1, 563n28, 645n8  
 McMillan, John, 684n60  
 McNeil, Donald, Jr., 182n28  
 McNulty, Sheila, 564n55  
 Mehl, Garrett, 645n18, 645n22  
 Meiland, Daniel, 771  
 Meister, Jeanne C., 605n50  
 Mellah, Kamel, 484n42  
 Mendenhall, Mark, 812n36  
 Menem, Carlos, 357, 358  
 Merrick, Amy, 220n69, 484n30  
 Merton, Robert C., 484n24  
 Meyers, William H., 564n62  
 Michaels, Adrian, 725n1  
 Michaels, Daniel, 263n21, 293n36  
 Miles, Marc A., 182n48  
 Mill, John Stuart, 101  
 Miller, John W., 293n42, 330n5  
 Miller, Rachel, 91n1  
 Miller, Scott, 220n72, 292n1, 292n2, 293n36, 330n6, 645n26  
 Miller, Stewart R., 484n31  
 Millman, J., 483n4, 484n41  
 Mills, Nancy, 813n97  
 Milner, Mark, 330n1  
 Minder, Ralph, 292n17, 293n46  
 Minehan, Cathy, 182n42  
 Ming, Yao, 3  
 Mireles, R. C., 331n48  
 Mitarai, Fujio, 783  
 Mitchell, David, 628  
 Mitchell, Will, 563n24  
 Mitchener, Brandon, 646n36  
 Mlambo, K., 485n67  
 Moen, O., 524n13  
 Moffat, Robert J., 603n14  
 Moffett, Matt, 293n55, 645n4, 725n1  
 Moffett, Michael H., 768n3  
 Moffett, Sebastian, 402n27  
 Mohn, Tanya, 812n51  
 Møller, J. O., 34n53  
 Monczka, Robert M., 684n54, 684n71, 684n73  
 Montenegro, Rose, 678-679, 680, 685n85  
 Montgomery, Cynthia, 444n21  
 Moore, Stephen, 292n18  
 Morais, Richard C., 331n48  
 Moran, P., 219n27  
 Moreno, Alejandro, 91n5  
 Morgan, Mark, 811n2  
 Morgan-Thomas, Anna, 524n38  
 Morocco, John D., 565n81  
 Morris, Mike, 444n27  
 Morrison, Kevin, 292n12, 293n21  
 Morse, Dan, 292n1  
 Mosakowski, Elaine, 484n31, 604n43  
 Moskowitz, H., 484n35  
 Moss, Chris, 812n41  
 Moss, Kate, 642  
 Mruyama, J., 403n45  
 Mukherji, Ananda, 811n28  
 Munjal, Sunil Kant, 807  
 Murphy, David, 484n37, 564n56  
 Murphy, Marina, 292n14  
 Murray, Alan, 219n1  
 Murray, Brendan, 219n1  
 Murray, Gordon C., 646n71  
 Murray, Sarah, 220n71  
 Murthy, Narayana, 599, 600, 601-602  
 Muspratt, Caroline, 725n1  
 Mussolini, Benito, 105  
 Myers, A., 812n50  
 Myers, Matthew B., 646n37  
 Myrdal, Gunnar, 292n9  
 Mytelka, Lynn K., 484n38  
 Naím, Moisés, 484n46, 813n93  
 Nakagawa, Y., 726n29  
 Nakamoto, Michiyo, 483n1, 564n35  
 Napier, Nancy, 811n7  
 Nash, John, 26  
 Nattras, Nicoli, 645n24  
 Naughton, Julie, 647n85



- Nelson, Mark M., 329n1  
 Nelson, Roy, 262n1  
 Neumann, A. Lin, 137n43  
 Newman, Barry, 811n1  
 Newmann, Matthew, 220n72  
 Nguyen, Thuy Thu, 768n7  
 Nichols, Hans S., 292n3  
 Nicholson, Mark, 92n55  
 Nielsen, Bo, 182n43  
 Nilekani, Nandan, 600  
 Nisbett, Richard E., 92n52  
 Nixon, Richard M., 370  
 Nobes, C. W., 699f, 700f, 726n6, 726n7  
 Nohria, Nitin, 604n40  
 Nomani, Asra Q., 565n81  
 Nordas, H. K., 292n1  
 Nordtvedt, Richard, 811n6  
 Norman, George, 444n15  
 Norris, Floyd, 181n1  
 Norton, D. P., 726n32, 726n34  
 Nwankao, Sonny, 263n32, 263n34  
 Nye, Koseph S., Jr., 33n6  
 Nykodym, Nick, 604n18
- Obben, James, 524n10  
 O'Boyle, Thomas F., 329n1  
 O'Brian, Bridget, 565n81  
 Obut, Tina, 263n55  
 O'Clery, Conor, 362n19  
 Ohlin, Bertil, 237  
 Oliff, Michael D., 683n10  
 O'Malley, Sandra, 330n4  
 Omidyar, Pierre, 439  
 Omura, Glen S., 684n52  
 Ones, D., 812n45  
 Ong, Aihwa, 91n8, 93n80  
 Ono, Yumiko, 564n34  
 Oppenheim, Jeremy, 811n1  
 Osland, Joyce, 33n2  
 Ostergard, Robert L., Jr., 137n37  
 Ostrovsky, Arkady, 263n55, 563n14  
 Ottaviano, G. I. P., 262n16, 484n39  
 Oviatt, B. M., 34n11  
 Øystein, Moen, 646n80
- Pack, Howard, 263n36  
 Pakenham, R. A., 564n43  
 Padgittm, Steve, 292n11  
 Pakko, Michael, 402n37  
 Palmer, Griff, 684n57  
 Palmer, Randall, 292n16  
 Palmer, Teresa M., 813n85  
 Palmisano, Sam, 437  
 Pande, Shami, 683n26  
 Pandey, Umesh, 645n1
- Panella, C., 812n50  
 Pangilinan, Manuel, 678, 685n85  
 Park, H., 219n22, 483n18, 811n3  
 Park, Seah, 646n66  
 Park, Seung Ho, 564n69, 811n23  
 Parker, Kathleen, 293n57  
 Parker, Kevin, 563n1  
 Parker, Philip, 484n40  
 Parker, Robert, 700f, 726n6, 726n7  
 Parker-Pope, Tara, 646n68  
 Parkhe, Arvind, 484n31, 565n75, 565n80  
 Parpis, Eleftheria, 646n47  
 Parra, Rosendo, 764  
 Pasa, Selda, 92n49  
 Pascale, Richard T., 444n28  
 Patillo, Catherine, 402n19  
 Pattle, Joan, 771-772, 786, 789  
 Paulson, Henry, 398, 705  
 Payne, Seth, 565n81  
 Pearl, Daniel, 93n63  
 Peel, Michael, 483n9  
 Pelton, Robert, 811n1  
 Peng, M. W., 564n70  
 Peng, Tai-Kuang, 92n49  
 Penn, A. W., 137n11  
 People, Andrew, 726n18  
 Pepall, Lynne, 444n15  
 Pérez, Companc, 360  
 Pérez, Evan, 645n7  
 Pérez, Liliana M., 811n6  
 Perlmutter, Howard, 565n75  
 Perón, Juan, 357  
 Perry, Michelle, 725n1  
 Petrzelka, Peggy, 292n11  
 Petty, J. William, 768n2  
 Phatak, Arvind V., 483n12  
 Phillips, M. M., 34n15, 402n12  
 Phromchanya, Phisanu, 402n34  
 Pickett, Todd, 763, 764, 765, 766, 769n47  
 Piekalkiewicz, J., 137n11  
 Pigman, G. A., 484n42  
 Pilat, Dirk, 263n18  
 Pilkington, Edward, 91n1  
 Pilling, David, 646n45  
 Piramal, G., 219n27  
 Pitethly, Robert, 563n23  
 Platón, 100  
 Pleskovic, 263n26  
 Plushnick-Masti, Ramit, 564n61  
 Poling, Bill, 565n81  
 Polland, Patricia, 402n37  
 Pollock, Andrew C., 403n43
- Pope, Hugh, 484n38, 563n2  
 Porter, Eduardo, 182n37  
 Porter, Michael E., 262n1, 412f, 416f, 444n6, 444n9  
 Portugal, Pedro, 484n59  
 Poster, Mark, 813n94  
 Pothukuchi, V., 811n23  
 Powell, Colin, 290  
 Power, Stephen, 329n1, 769n36  
 Prahalad, C. K., 445n32, 645n13, 647n84  
 Prasso, Sheridan, 402n33  
 Prebisch, Raul, 292n9  
 Prestowitz, Clyde, 181n1  
 Prieto, Leonel, 92n49  
 Pringle, Judith, 812n46  
 Pucik, V., 263n29  
 Pudalko, Markus, 92n29  
 Puga, Diego, 262n16  
 Pulfer, Rachel, 219n1  
 Purushothaman, R., 176f  
 Putin, Vladimir, 100, 109-110, 111, 177
- Quelch, J. A., 91n1
- Rachman, Gideon, 646n65  
 Radebaugh, Lee H., 91n1, 696f, 698f  
 Rai, Saritha, 183n52  
 Ramamurti, Ravi, 219n6, 564n44  
 Ramaswami, S. N., 523n4  
 Randlesome, C., 812n50  
 Rauwald, Christoph, 330n1  
 Raval, Dinker, 604n44  
 Ravenscraft, D., 684n58  
 Ravindran, Pratap, 182n52  
 Rawe, Julie, 362n1  
 Reed, John, 645n30  
 Reidy, C., 813n84  
 Reilly, David, 725n1  
 Reilly, Kevin T., 330n2, 683n6  
 Reilly, Patrick M., 93n75  
 Reinhart, Carmen M., 402n12  
 Reney, Marie-Claude, 565n74  
 Reuer, Jeffrey J., 565n76  
 Reynolds, Calvin, 811n17  
 Rhoads, Christopher, 402n17  
 Rhodes, Mark, 564n48  
 Ricardo, David, 232, 235, 262n6  
 Ricart, Joan, 445n37  
 Rice, Mark, 293n38  
 Richards, Darlington, 263n32, 263n34  
 Richardson, Helen, 524n50  
 Richelieu, A., 33n1  
 Richter, Konstantin, 220n40, 220n42
- Ries, John, 263n52  
 Rigby, Darrell, 604n26, 683n2, 683n23, 684n63  
 Ritzman, Larry P., 684n35, 684n41, 684n42, 684n76  
 Roach, Stephen, 183n52  
 Roath, Anthony S., 683n9, 683n21  
 Robbins, S., 726n27  
 Roberts, Dexter, 483n1  
 Robinson, Elisabeth, 263n31  
 Robinson, Sara, 293n53  
 Rock, Michael E., 604n31  
 Rodgers, Susannah, 725n1  
 Rodrigo, C. Chris, 263n50  
 Rodríguez, Jennie, 645n1  
 Rodríguez, Rosa Salter, 362n1  
 Rodríguez-Clare, Andrés, 262n1, 263n35  
 Rodrik, D., 263n19  
 Rogoff, Kenneth, 181n1, 182n16  
 Rohter, Larry, 92n20, 362n20  
 Rohwedder, Cecile, 91n1, 484n33  
 Romer, David, 263n25  
 Rosaldo, Renato, 93n72  
 Rose, Rebecca, 645n11  
 Rosenwald, Peter, 646n38  
 Rosinski, Philippe, 93n79  
 Roth, Daniel, 525n57  
 Roth, Kendall, 91n3  
 Rothbard, Murray N., 182n13  
 Rothman, Andrea, 565n81  
 Rothwell, Steve, 726n1  
 Rowley, Anthony, 483n16  
 Roy, Subir, 605n55  
 Rúa, Fernando de la, 358  
 Rugman, Alan M., 34n51, 330n3, 563n11  
 Ruiz, Albor, 293n57  
 Ruiz, Gina, 605n55  
 Rumelt, Richard, 444n4  
 Rusnak, John, 355  
 Rutigliano, Tony, 524n19  
 Ryans, John K., Jr., 564n49, 645n31
- Sachs, Jeffrey, 158, 263n26, 263n33  
 Saggi, Kamal, 263n36  
 Sahay, Arvind, 646n35  
 Saiad, I. H., 219n22  
 St. Anthony, Neal, 219n1  
 Salk, Jane E., 564n40  
 Salk, Yoko, 93n67  
 Salorio, Eugene, 293n56  
 Salpukas, Agis, 565n81  
 Salt, John, 263n45  
 Samek, Robert, 811n20

- Samiee, Saeed, 646n67  
 Sampson, Rachelle C., 565n73  
 Samuelson, Paul A., 34n22  
 Sanborn, Stephanie, 137n38  
 Sanders, G. Lawrence, 137n44  
 Santos, Albert, 679  
 Santos, José, 445n38  
 Sapienza, Paola, 92n34  
 Sapsford, Jathon, 329n1, 683n19  
 Saul, J. R., 34n52  
 Saunders, Carol, 93n61  
 Saxenian, A., 813n93  
 Saywell, Trish, 684n77  
 Schellhas, John, 262n1  
 Schindler, Robert M., 646n61  
 Schiro, Tom, 774  
 Schlosser, Julie, 605n55  
 Schmalensee, R., 443-444n3  
 Schmidt, Lisa, 292n14  
 Schmitz, H., 263n30  
 Schneider, Susan, 812n33  
 Schoeff, Mark, Jr., 811n1  
 Schoenberger, Karl, 524n43  
 Schoenfeld, Amy, 684n50  
 Scholes, Myron, 484n24  
 Schoofs, Mark, 220n72  
 Schrader, Rodney C., 34n11  
 Schrage, Michael, 769n47  
 Schuiling, Isabelle, 646n63  
 Schultz, Don E., 483n5  
 Schweikart, James A., 483n20  
 Scott, Bruce K., 137n7  
 Scott, David F., Jr., 768n2  
 Seelye, Katharine, 603n1  
 Segalla, Michael, 92n16  
 Selmer, Jan, 813n85  
 Sender, Henry, 768n9  
 Sener, Fuat, 292n8  
 Senf, Jalen Bukit, 809  
 Senser, Robert A., 813n89  
 Serapio, M. G., Jr., 550f, 564n58, 685n85  
 Seth, Anju, 565n75  
 Sethi, S. Prakash, 219n14  
 Shaffer, Margaret, 812n41  
 Shan, Jordan, 262n3  
 Shan, Shirene, 565n81  
 Sharapova, Maria, 6  
 Sharkey, Joe, 811n1  
 Sharma, Subash, 646n67  
 Sharpe, William, 26  
 Shaver, J. Myles, 484n39  
 Shaw, G. B., 74  
 Sheinbaum, S. K., 564n43  
 Shenkar, Oded, 92n12, 564n69, 564n70  
 Shenon, Phil, 293n22  
 Sherer, Paul M., 263n37  
 Shields, M., 726n29  
 Shimoni, Baruch, 93n67  
 Shimp, Terrence A., 646n67  
 Shirouzu, N., 563n17, 604n36, 645n28, 645n29, 683n19  
 Shrader, Rodney C., 563n25  
 Shulze, Günthar G., 33n5  
 Siders, Mark, 647n81  
 Simmons, Lee, 646n61  
 Simonian, Haig, 647n83  
 Simpson, Glenn R., 220n34, 564n55  
 Sims, G. Thomas, 220n45, 402n17  
 Singer, Hans, 292n9  
 Singer, Jefferson A., 92n43  
 Singer, Marc, 445n40  
 Singh, Harbir, 565n75  
 Singh, Manmohan, 177  
 Sinha, Jayant, 605n55  
 Sinno, A. K., 91n1  
 Siracusa, Giorgio, 774  
 Sissell, Kara, 219n1  
 Sito, Peggy, 293n48  
 Sitze, Amy, 812n58  
 Skapinker, Michael, 91n6, 220n65, 565n81  
 Skordis, Jolene, 645n24  
 Skousen, K. Fred, 726n2  
 Slater, Joanna, 402n22  
 Slaughter, Matthew J., 34n28  
 Slavina, Barbara, 91n1  
 Sloane, Julie, 524n25, 524n26  
 Sloekers, I., 220n67  
 Smith, Adam, 101, 165, 230, 235, 262n6  
 Smith, Alisdair M., 263n36  
 Smith, Anne, 565n74  
 Smith, Benson, 524n19  
 Smith, Geri, 330n16, 330n23, 330n24, 330n27, 362n1  
 Smith, Vernon, 26  
 Snoop Dogg, 642  
 Socha, Miles, 647n85  
 Söderman, Sten, 33n1  
 Solomon, Deborah, 34n32  
 Sonsino, Y., 811n16  
 Sorrentino, Constance, 182n19  
 Spar, Debora, 262n1  
 Spector, Mike, 292n7  
 Spencer, Jennifer, 604n34  
 Sproat, Audrey T., 137n7  
 Sridharan, R., 683n26  
 Srinivas, Ekkirala S., 92n49  
 Srivastava, B., 683n28  
 Starobin, Paul, 263n55  
 Steensma, H. Keven, 564n66  
 Stein, Mark, 524n7, 524n18  
 Stern, Robert M., 262n15  
 Stice, Earl K., 726n2  
 Stice, James D., 726n2  
 Stieghorst, Tom, 35n54  
 Stiglitz, Joseph, 182n12, 263n26, 684n58  
 Stobaugh, R., 726n27  
 Stokes, Barney, 645n1  
 Stone, Brad, 137n44, 445n41  
 Stonehill, Arthur I., 768n3  
 Storper, Michael, 484n39  
 Strandberg, Keith W., 564n62  
 Stroh, Linda K., 813n82  
 Strong, N., 726n28  
 Subramanian, Bala, 604n44  
 Sugden, Roger, 34n53  
 Summers, Diane, 484n55  
 Sun, Fiona, 262n3  
 Sundaram, Anant, 769n21  
 Suris, Oscar, 403n48  
 Suter, Keith, 293n57  
 Sutherland, Peter, 330n7  
 Suutari, Vesa, 812n46  
 Swagel, Phillip, 34n27  
 Swait, Joffre, 646n56  
 Swann, Christopher, 292n1, 293n43  
 Sylvers, Eric, 725n1  
 Tabuchi, T., 262n16  
 Tait, Nikki, 484n57  
 Takebe, Miyako, 402n27  
 Talmon, Jacob, 137n23  
 Tamirisa, Natalia T., 402n35  
 Tanzi, Calisto, 687, 688, 689, 690, 691  
 Tanzi, Francesca, 689  
 Tanzi, Giovanni, 689  
 Tanzi, Stefano, 689  
 Tao, Xiangnan, 262n3  
 Tarca, Ann, 704, 705f  
 Tata, Jasmine, 92n49  
 Taverna, Michael A., 565n81  
 Tavernise, Sabrina, 263n55  
 Taylor, Alan M., 262n11  
 Taylor, Andrew, 563n18  
 Taylor, Colleen, 220n36  
 Taylor, Sully, 811n7  
 Tedeschi, Bob, 445n41  
 Teece, D. J., 563n11  
 Teeling, John, 524n36  
 Teitel, Karen, 726n36  
 Tejada, Carlos, 34n33  
 Templin, Neil, 813n88  
 Teng, Bing-Sheng, 565n75  
 Teresko, John, 219n1  
 Theodosiou, Marios, 645n2  
 Thirwell, A. P., 262n7  
 Thisse, J.-F., 262n16  
 Thiyani, Laslo, 564n66  
 Thomson, Adam, 34n20, 292n16  
 Thompson, Ginger, 292n1  
 Thompson, Stephanie, 647n82  
 Thompson, Steve, 484n59  
 Timmons, Heather, 362n1  
 Tiplady, Rachel, 443n1  
 Todaro, Michael P., 182n47  
 Tolchin, Martin, 565n81  
 Tomlinson, John, 93n68  
 Tonna, Fausto, 689  
 Torres, Craig, 402n13  
 Toyne, John, 292n9  
 Toyne, Richard, 292n9  
 Toyne, Brian, 683n10  
 Tran, Khanh T. L., 484n33  
 Trehern, Steve, 605n53  
 Trent, Robert J., 684n54, 684n71, 684n73  
 Triandis, Harry C., 91n11, 92n38  
 Triner, Gail D., 262n1  
 Trofimov, Y., 725n1  
 Trompenaars, Fons, 92n17, 93n62  
 Troy, Mike, 331n48  
 Tsochanos, Ben, 483n21  
 Tucci, Linda, 34n30  
 Tucker, Emma, 565n81  
 Tung, Rosalie L., 483n20, 812n33  
 Turner, Mark, 93n82  
 Ucbasaran, Deniz, 524n11  
 Ungson, Gerardo R., 564n69  
 Urquhart, Donald, 35n54  
 Ursprung, H. W., 33n5  
 Usachev, Danila A., 646n74  
 Vaggi, Gianni, 262n2  
 Valenzuela, Ana, 646n56  
 Vallance, Elizabeth, 219n18  
 Vanden Broucke, Frank, 182n49  
 Van Den Bulcke, D., 650f, 651f, 652f, 683n1  
 Van der Hoeven, Rolph, 34n23  
 Vandeveld, Luc, 483n1  
 Van Slyke, Craig, 93n61  
 Van Tulder, Rob, 220n61, 220n63, 220n67, 813n90  
 Varner, I. I., 813n85  
 Venables, A. J., 262n13, 263n19, 263n24  
 Verbeke, Alain, 330n3  
 Vermeulen, Freek, 564n69  
 Vernon, Raymond, 263n27  
 Vickery, S. K., 684n78  
 Vidal, David J., 219n10  
 Villalonga, Belén, 444n5  
 Visser, Jelle, 804f  
 Viswesvaran, C., 812n45  
 Vogel, David, 93n61



- Von Pierer, Heinrich, 202-203  
 Voronov, Maxim, 92n43  
 Voyle, Susanna, 484n56
- Wagner, Suzanne, 137n44  
 Wagstaff, Jeremy, 684n34  
 Wahl, Grant, 33n1  
 Wailes, Eric J., 293n31  
 Waldholz, Michael, 645n24  
 Walker, Marcus, 34n31, 34n50, 403n49  
 Walker, Tony, 293n30  
 Wallace, Tom, 808  
 Walle, Alf H., 93n70  
 Walton, P., 726n28  
 Walton, Sam, 325  
 Wang, Haiyan, 183n52  
 Wang, Zhenmin, 137n35  
 Ward, Andrew, 484n51, 645n20, 646n54  
 Wartzman, Rick, 646n49  
 Wayne, Sandy, 812n40  
 Webb, Robert, 628  
 Weber, J. A., 646n81  
 Weber, Max, 67  
 Weeks, John, 262n1  
 Weinstein, David E., 262n12  
 Weinstein, Steven, 442  
 Weinstein, Veronica, 137n34  
 Weintraub, Sydney, 330n26  
 Weisberg, Jacob, 293n24  
 Weisbrot, Mark, 330n31, 330n33, 362n20
- Weisert, Drake, 563n1  
 Weisman, Steven, 137n29, 330n37  
 Welch, Jack, 188, 418, 436, 445n35, 583, 586, 594, 604n15, 771  
 Weldon, W. C., 811n22  
 Weldon, William, 567-568  
 Wendlandt, Astrid, 812n30  
 Wernerfelt, B., 444n4  
 Wertheim, L. Jon, 33n1  
 Wessel, David, 34n34, 34n50, 402n25  
 West, Dan, 525n55  
 Westhead, Paul, 524n11  
 Wheelwright, S. C., 683n10, 684n38  
 White, Ben, 768n14  
 White, Brian K., 33n1  
 White, Gregory L., 564n60  
 White, Joseph B., 684n68  
 White, René, 92n54  
 White, Steven, 564n41  
 Whitley, Edward, 362n18  
 Whitman, Meg, 439, 442  
 Whitney, Glen, 362n18  
 Whorf, Benjamin Lee, 92n50  
 Wilkie, Mary E., 403n43  
 Wilkin, Sam, 484n22  
 Williams, Frances, 220n62, 292n1  
 Williams, Serena, 6  
 Williams, Venus, 6  
 Williamson, O., 684n58  
 Williamson, Peter, 445n38
- Willman, John, 34n48  
 Wilson, Dominic, 176f  
 Wilson, James R., 34n53  
 Winch, Peter, 645n18  
 Windsor, Jennifer, 111  
 Wine, Elizabeth, 219n12  
 Wines, Michael, 182n15  
 Winter, S., 445n29  
 Wintersteen, Wendy, 292n11  
 Wipfli, Heather, 645n18  
 Wolf, Martin, 33n7, 92n36  
 Wollaston, Graham, 512-513  
 Womack, James P., 683n14  
 Wonacott, Peter, 563n17, 564n36, 645n29, 683n12  
 Wood, Van R., 647n81  
 Woods, Tiger, 6  
 Wooldridge, Adrian, 811n18, 812n32  
 Wooldridge, Jane, 564n51  
 Wozny, Meg, 445n35  
 Wright, Mike, 484n59, 524n11  
 Wright, Robert, 34n18  
 Wyn, Jenkins, 444n5
- Xueqin, Jiang, 136n1, 292n10
- Yee, Amy, 645n30  
 Yeh, Reh-song, 92n44  
 Yeltsin, Boris, 111  
 Yester, Brenda, 35n54  
 Yin, Sara, 563n1  
 Ynclan, Nery, 34n40
- Yu, E. S. H., 293n38  
 Yuki, Gary, 92n49
- Zacharakis, A. L., 563n25  
 Zaheer, Akbar, 92n47, 565n77  
 Zaheer, Srilata, 92n47, 484n31, 565n77  
 Zahra, Shaker, 549f  
 Zalamea, Luis, 564n57  
 Zampano, Giada, 725n1  
 Zander, U., 563n11  
 Zaun, Todd, 329n1, 684n36  
 Zedong, Mao, 96  
 Zellner, Wendy, 483n1  
 Zestos, George K., 262n3  
 Zhang, Chun, 646n73  
 Zhang, K. H., 136n1  
 Zif, J., 484n53  
 Zimmerman, Ann, 484n30, 564n34  
 Zingales, Luigi, 92n34  
 Zoellick, Robert B., 330n28  
 Zonis, Marvin, 484n22  
 Zurawicki, Leon, 219n4, 219n25, 293n40  
 Zywiets, Daniel, 33n8

# Índice temático

Los números de página seguidos por una *f* hacen referencia a figuras; los números de página seguidos por una *m* hacen referencia a mapas; los números de página seguidos por una *n* hacen referencia a notas finales citadas por número, y los números de página seguidos por una *t* hacen referencia a tablas.

- Abastecimiento, 665, 666-668, 671-672, 673
- Acciones de capital, 739-740
- Accionistas, 190
- Acontecimientos catastróficos, 462-463
- Acta Única Europea, 306
- Actitudes
- culturales, hacia la propiedad intelectual, 129-130
  - de apoyo, 417
  - de mercado, declaradas legalmente, 466
  - primarias, 417
- Activos
- específicos de la empresa, 654
  - específicos de la localización, adquisición, 540
- Acuerdo(s)
- bilaterales, 12, 298, 300, 307, 321-322, 366, 534
  - de Bretton Woods, 368, 370
  - de comercio preferenciales (ACP), 300, 302
  - de Cotonou, 279
  - de Jamaica, 370
  - de participación en la propiedad accionaria, 532*f*, 535-537
  - del sistema de convertibilidad de la moneda, 374
  - económicos, teoría de semejanzas entre países y, 241
  - General sobre Aranceles y Comercio (GATT), 298-299
  - Multifibras (AMF), 265-266, 267
  - Smithsoniano, 370
  - sobre capital extranjero, no colaborativos, 535-537
  - sobre el tipo de cambio, 370-380
  - sobre el tipo de cambio fijo de la moneda, 374
  - sobre materias primas, 323-325
- Acuerdos de colaboración, 21, 526, 530-531
- administración, 553-557
- caso Coca-Cola, 527-531
  - caso de alianzas entre líneas de aviación, 558-561
  - concentración geográfica frente a, 474-476
  - exportación frente a, 531-534
  - futuro de, 557
  - para la diversificación geográfica, 541
  - problemas con, 549-553
  - razones de, 537-541
  - resumen, 561-562
  - tipos de, 541-549
- Acuerdos internacionales, 294, 297-298
- acuerdos bilaterales, aparición de, 300
  - acuerdos sobre materias primas, 323-325
  - caso de Toyota en Europa, 295-297
  - caso de Wal-Mart en México, 325-328
  - grupos regionales de comercio, 303-323
  - integración económica regional, 301-303
  - Organización Mundial de Comercio, 298-300
  - resumen, 328-329
- Adaptabilidad, 785-786, 787-788
- Adaptación, 76-77
- de comunicaciones, 476
  - de la distribución, 476
  - de los servicios, 533-534
  - de productos, 476, 533-534
- Adelantos, 754
- Administración
- de inventarios, 673-676
  - de la calidad, 661-665
  - de la calidad total (TQM), 662-663
  - de la mezcla de marketing, 638-640
  - de Pequeñas Empresas (SBA) de Estados Unidos, 489, 514
  - de recursos materiales, 654
  - de recursos humanos internacionales. *Véase* Administración de recursos humanos
  - de riesgos, tipo de cambio, 750-754, 755*t*
  - del capital de trabajo, 733
  - del efectivo, 748-749, 750*f*
  - del riesgo del tipo de cambio, 750-754, 755*t*
  - del riesgo político, 114-115
  - entorno jurídico y, 120-122
  - Estatal del Tipo de Cambio (SAFE), 399
  - financiera, exportar y, 496
  - global del efectivo, 748-749, 750*f*
- Administración de la cadena de suministro, 648, 652-654, 797
- administración de inventarios, 673-676
  - calidad, 661-665
  - caso Ventus, 676-681
  - estrategias de fabricación, 654-658
  - global. *Véase* Administración de la cadena de suministro
  - incertidumbre y, 675
  - redes de proveedores, 665-672
  - resumen, 682
  - Samsonite, 649-652
  - tecnología de la información y, 658-661
- Administración de recursos humanos, 770, 775-776
- administración de expatriados, 784-797
  - caso de carrera profesional, 771-774
  - caso Tel-Comm-Tek, 805-809
  - función estratégica de, 776-784
  - relaciones laborales, 797-805
  - resumen, 809-810
- Adquisiciones, 536-537
- de conocimiento, 539-540
  - de marca, 631-632
  - de recursos, 18, 456-459
- África
- Franco CFA, 365, 374, 380
  - integración económica de, 320-321
  - integración económica regional en, 321
  - mapa de, A-3
  - temas de divisas, 379-380
- Africa Now, ONG, 323
- Agencia(s)
- aduanales, 503-504
  - Central de Inteligencia (CIA), 181*n*5
  - del gobierno de Estados Unidos, 515*t*
  - gubernamentales, como fuentes de información, 468
- Agente(s)
- aduanal. *Véase* Agente de importaciones
  - de importación, 502-503
  - de transporte de carga, 516-517
  - de transporte de carga internacional, 516-517
  - del cambio, 83
  - exportación, 499
- Aglomeración, 464
- Ahorros, 140-141
- Ajuste(s)
- acumulativo de traducción, 710
  - administrativos, 574
  - en el lugar de trabajo, 574
  - graduales del tipo de cambio, 366-367, 375
  - mutuo, coordinación por, 589-590
  - para expatriados, 787
- Al Qaeda, 257
- Alemania
- corrupción en Siemens AG, 202-203
  - pares de divisas, 339-340
- Alianza(s). *Véase* Acuerdos de colaboración
- complementarias, 537
  - de escala, 537
  - de participación en la propiedad accionaria, 549

- estratégica, 21  
horizontales, 537  
verticales, 537
- América  
Central. *Véase* Américas del Norte, mapa de, A-6 del Sur, mapa de, A-7. *Véase también* CAN; MERCOSUR  
Latina. *Véase* Américas
- American Society for Training and Development, 597
- Análisis  
costo-beneficio del cambio, 83-84  
de brechas, 638-640  
del costo total, 656  
detallado, 452-454  
económico, 144, 164-174  
económico internacional, 144
- Ancla  
del agregado monetario, 372  
del tipo de cambio, 370, 371-373*f*
- Anti-Slavery International, ONG, 323
- Apalancamiento, 734
- APEC (Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico), 319-320
- Aprendizaje  
conciencia cultural, 55  
de idiomas, 789-790  
estrategias de cambio que requieren aprendizaje, 85 global, 435-436
- Apropiaciones, problemas de acuerdos de colaboración relacionados con, 552-553
- Arabia Saudita  
caso Java Lounge, 49-52  
OPEP y, 324
- Arancel(es), 280-281, 299, 322, 700  
efectivo, 281  
de exportación, 280  
de importación, 280-281  
de tránsito, 280
- Arbitraje  
de interés, 354  
financiero, 354  
legal, 126
- Área Monetaria Común (AMC), 380
- Argentina  
acuerdos sobre el tipo de cambio, 374, 375, 736  
caso HSBC Holdings PLC, 356-360  
FMI y, 369  
MERCOSUR, 315-316
- Argumento  
de industrialización, 272-274  
de la industria esencial, 277  
de la industria naciente, 271-272  
sobre el acceso comparable, 275
- Asamblea General de las Naciones Unidas, 322
- ASEAN (Asociación de Naciones del Sureste Asiático), 318-319, 321, 488
- Asesoría especializada, en exportaciones, 497-499
- Asia  
integración económica de, 318-320  
integración económica regional en, 321  
mapa de, A-5
- Asignación  
de operaciones, 473-477  
para gastos del cónyuge, 792-793  
para situaciones difíciles, 793  
para vivienda, 792  
por costo de la vida, 792
- Asignaciones, 792-793
- Asistencia  
en disposiciones reglamentarias, para exportar, 514-515  
financiera, para exportación, 498  
procedimental, para importaciones, 504
- Asociación  
de Gobernadores de Bancos Centrales de la Unión Africana, 379  
de Naciones del Sureste Asiático. *Véase* ASEAN  
Europea de Libre Comercio (AELC), 304, 305, 307
- Asociaciones de comercio, 468, 515*t*
- Aspectos legales  
modificaciones de productos, 617, 620  
promoción, 629
- Aspectos relacionados con el comercio de los derechos de propiedad intelectual (TRIPS), 128, 129, 133, 134, 135, 208
- Atlas, A-I-A-12
- Atractivo del país, 554-555
- Autoridad de promoción comercial, 133
- Autoritarismo, 105, 118-119
- Autorrealización, necesidades de, 68, 69*f*
- Ayuda, 282  
condicionada, 282
- Baht tailandés, 387
- Balanza comercial, 162-163, 229, 274-275  
desfavorable, 229  
favorable, 229
- Balanza de pagos (BDP), 160-161, 162*f*
- Banco(s)  
Africano de Desarrollo, 115  
Asiático de Desarrollo, 115, 129  
Central Europeo, 305, 373, 379, 383  
centrales, función de, 382-386  
de Corea, 391  
de desarrollo multilaterales, 115  
de la Reserva Federal, 374  
de la Reserva Federal de Nueva York, 382, 383  
de México, 334  
de Pagos Internacionales (BPI), 336, 337, 338, 385-386  
Interamericano de Desarrollo, 334  
mercado cambiario y, 348-350  
Nacional de Datos de Comercio (NTDB, National Trade Data Bank), 468, 499  
ubicados en grandes centros financieros, 336
- Banco Mundial  
arbitraje, 126  
Argentina, 359, 369  
Costa Rica, 223  
El Salvador, 366  
entornos económicos, 144  
incentivos y desincentivos gubernamentales, 459  
ingreso nacional bruto, 145*t*, 147, 148, 181*n*5, 181*n*6, 181*n*7  
Naciones Unidas y, 322  
pobreza, 158
- Bandas de ajuste gradual del tipo de cambio, 366-367
- Bandas horizontales, 374-375
- Barreras no arancelarias, 280, 281-286
- Bienes intangibles, 544
- Bienes no comerciables, 236
- Bloques comerciales, 456
- Bolivia, 316
- Bolsa(s), 348-350  
dejar de cotizar en la, 741-742  
de Valores de Filadelfia, 336, 347*t*, 348, 349, 350  
de Valores de Nueva York (NYSE), 350, 717, 740, 741-742
- Bonos  
extranjeros, 738  
globales, 738  
internacionales, 738-739
- Brasil  
acuerdos bilaterales, 300, 307  
acuerdos sobre el tipo de cambio, 376  
aranceles, 322  
bancos centrales y, 384  
caso BRICs, 176-179  
caso Dell Mercosur, 763-767  
caso HSBC Holdings PLC, 356, 358  
distribución del ingreso, 157  
MERCOSUR, 315-316  
Ronda de Doha 300  
selva tropical húmeda, 206-207  
tasas de interés, 391  
*Véase* caso BRICs
- Brecha  
competitiva, 639, 640  
de distribución, 638-639  
de uso, 639  
digital, 660-661  
en la línea de productos, 639
- Budismo. *Véase* Religión
- Business Software Alliance (BSA), 131, 132, 133, 134
- BuyUSA.com, 496
- Cadena de transacciones, 497, 498*f*  
internacionales, 497, 498*f*
- Cadenas de valor, 349, 367, 415-416  
acuerdos de colaboración y, 538  
cambio y, 426-427

- configuración, 417-423  
 coordinación, 423-424  
 cultura de la organización y, 594-595  
 culturas nacionales, 424  
 dimensiones de, 417  
 efectos de aprendizaje, 424-426  
 estrategia de fabricación y, 655, 657  
 estrategia global y, 435  
 estrategia internacional y, 433  
 estrategia multidoméstica y, 433-434  
 exportaciones, 492  
 Internet y, 510  
 obstáculos operativos, 424  
 sistemas de coordinación y, 589  
 virtualidad frente a realidad, 427-428
- Calentamiento global, 186, 204-207
- Cámara de Comercio Internacional (ICC), 200, 201, 558
- Cambio  
 acuerdos de colaboración y, 555  
 cultural, 57-58  
 de las actividades de creación de valor, 799-800  
 en la industria, 413-414  
 de la organización, 572-575  
 estrategias para, 83-85  
 cadenas de valor y, 426-427
- CAN (Comunidad Andina de Naciones), 314, 315*m*, 316
- Canadá  
 deuda, 156  
 imperialismo cultural y, 82  
 TLCAN, 309-314, 321
- Canales de distribución, selección de, 634-635
- Canasta de divisas, 398, 400
- Capacidad  
 de liderazgo, 786  
 de respuesta local, 428-432  
 de respuesta nacional. *Véase* Capacidad de respuesta local  
 nacional, inversión directa frente a exportaciones, 533
- Capacitación  
 expatriados, 787-788  
 Infosys, 600-601
- Capital  
 teoría de movilidad de los factores y, 250-251  
 teoría de proporciones de los factores y, 238
- Capitalismo, 164
- CARICOM (Comunidad del Caribe), 314-315
- Cartas  
 de crédito confirmadas, 352-353  
 de crédito irrevocables, 352  
 de crédito revocables, 352
- Caso  
 Alibaba, 519-522  
 Anglo American PLC, 214-218  
 BRICs, 176-179  
 Carnival Cruise Lines, 27-32  
 Carrefour, 447-450  
 de alianzas entre líneas de aviación, 558-561  
 de carrera profesional en negocios internacionales, 771-774  
 de globalización de eBay, 438-442  
 de la Guerra Fría (relaciones comerciales entre Estados Unidos y Cuba), 288-291  
 de la industria del vestido, 405-409. *Véase* Caso de la industria textil  
 de la industria textil, 265-268  
 de las relaciones comerciales entre Estados Unidos y Cuba, 288-291  
 de piratería de software, 130-135  
 del campo de juego global, 3-6  
 Dell Mercosur, 763-767  
 Ecomagination, 185-188  
 Ericsson, 719-724  
 General Electric, 185-188  
 Global Positioning Solutions, 729-731  
 Grieve, 487-490  
 HSBC Holdings PLC, 356-360  
 Hydro Generation, 86-90  
 Infosys, 599-602  
 Java Lounge, 49-52  
 Johnson & Johnson, 567-572  
 LUKOIL, 257-260  
 Parmalat, 687-691  
 Tel-Comm-Tek, 805-809  
 Tommy Hilfiger, 640-644  
 Toyota en Europa, 295-297  
 Ventus, 676-681  
 Wal-Mart en México, 325-328  
 Western Union, 333-335
- Caso Avon, 607-611  
 administración de la mezcla de marketing, 638-640  
 caso Tommy Hilfiger, 640-644  
 estrategias de distribución, 632-638  
 estrategias de fijación de precios, 622-627  
 estrategias de marca, 630-632  
 estrategias de promoción, 627-630  
 futuro de, 640  
 geografía y, 633  
 políticas sobre productos, 617-622  
 resumen, 644-645  
 tipos de cambio y, 394
- Casualidad, 494, 495
- Centralización, 104, 576-578
- Centro(s)  
 de Asistencia a Exportadores de Chicago, 489, 514  
 de operación, 743-744  
 de registro, 743-744  
 financieros *offshore* (CFO), 742-745
- Cero defectos, 661-662
- Certificado de origen, 514
- Chicago Board of Trade, 350
- Chicago Mercantile Exchange (CME) Group, 336, 348, 349, 350
- Chile, 316, 376
- China  
 acuerdos bilaterales, 300  
 aranceles, 322  
 bancos centrales y, 384  
 caso Avon, 611  
 caso Carrefour, 450  
 caso de economías emergentes, 140, 141  
 caso de la industria textil, 267-268  
 condiciones laborales, 211  
 corrupción en, 200  
 costos de la mano de obra, 159-160  
 distribución del ingreso, 157  
 entorno jurídico, 95-99, 100, 115, 119, 127, 128  
 entorno político, 95-99, 100, 104, 105, 108, 109, 111-112  
 fabricación en el extranjero (*offshore*), 656  
 índice Big Mac, 388, 389*t*  
 NCTO y, 267  
 población en edad de trabajar, 155  
 problemas de propiedad intelectual en, 127, 128, 134  
 pronóstico del tipo de cambio, 392-393  
 segmentación del mercado en, 616-617  
 tasas de interés, 391  
 transición hacia la economía de mercado, 170  
 tratados comerciales, 311  
*Véase también* caso BRICs
- Choque cultural, 77-78  
 de reversa, 78
- Ciberpolicía, 439
- Ciclo de vida del producto, 227, 228*t*, 243-245, 622
- Ciencias sociales, 23
- CINDE (Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo), 225-226
- Ciudadanos  
 de un tercer país, 778  
 del país anfitrión, relaciones de expatriados con, 786  
 del país de origen, 778
- Cláusula de nación más favorecida (NMF), 299
- Cláusulas sobre elección de jurisdicción, 126
- Clientes, 190, 464
- Coca-Cola, caso, 527-531
- Codeterminación, 802
- Código  
 de conducta, 212-214  
 de ética de las empresas, 212-214  
 externo de conducta, 212  
 interno de conducta, 212, 213-214
- Coefficiente de Gini, 157
- Cohecho, 201
- Colectivismo, 70, 101-102, 129-130, 804
- Colisión cultural, 53
- Colombia, 395
- Colón (moneda de Costa Rica), 366

- Colón (moneda de El Salvador), 365-367
- Colonización, 118
- Comercio. *Véase* Globalización; Intervención gubernamental; Negocios internacionales; Comercio internacional
- de mercancías, 161
- del *laissez-faire*, 227. *Véase también* Comercio internacional
- electrónico, 637-638, 660-661
- liberal, 223, 224
- Comercio internacional, 222, 226-227
- caso de Costa Rica, 223-226
- caso LUKOIL, 257-260
- estadísticas y dinámicas de, 243-249
- futuro de, 256-257
- resumen, 260-261
- teoría de movilidad de los factores, 249-256
- teorías de libre comercio, 229-236
- teorías de pautas de comercio, 236-242
- teorías intervencionistas, 228-229
- Véase también* Intervención gubernamental
- Comisión
- de Valores y Bolsa (SEC) de Estados Unidos, 705, 723
- Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 158
- Europea, 305, 306, 704
- Internacional Electrotécnica (IEC, International Electrotechnical Commission), 664
- Comité Normativo de Contabilidad de la Comisión Europea, 704
- Comité sobre Organizaciones no Gubernamentales, 323
- Compañías
- de comercio exterior, 509
- de servicio, como fuentes de información, 468
- globales de nacimiento, 12, 22
- metanacionales, 438
- Comparaciones contables, 592
- Comparaciones de costos, 592
- Compartir conocimientos, 595-596
- Compartir premios, estrategias de cambio que suponen compartir premios, 84
- Compatibilidad, 654-657
- operativa, 463-464
- Compensaciones, 285-286, 518*t*
- Competencia
- acuerdos de colaboración y, 539
- alianzas entre líneas de aviación y, 560-561
- de las importaciones, 287
- evaluación y selección de países, 464-465
- globalización y, 11-12
- importaciones, 287
- OPEP, 325
- perfecta, 411
- técnica, 785
- tratados de libre comercio y, 303
- Competencias centrales, 349, 423-424, 599-600, 779-780, 783
- Competencias, especialización en, 538
- Competidores, seguimiento, 464
- Complementariedad, 255
- Comportamiento
- de correr riesgos, influencias culturales en, 70-71
- del mercado, leyes y, 125-126
- ético, fundamentos de, 195-199
- Compra compensatoria, 518*t*
- Comunicación no verbal, 74-76
- Comunicaciones
- adelantos en, 10
- evaluación y selección de países, 458-459
- influencias culturales en, 73-76
- exportaciones y, 496
- Comunidad
- Andina de Naciones. *Véase* CAN
- de Desarrollo de África Austral, 380
- de Desarrollo Sudafricana (SADC), 320*m*
- del Caribe. *Véase* CARICOM
- Económica de Estados Centrafricanos, 380
- Económica de Estados de África Occidental, 380
- Económica Europea (CEE), 305
- Económica y Monetaria de África Central (CAEMC), 320*m*, 380
- Europea (CE), 296, 305, 378
- Sudamericana de Naciones (CSN), 314, 316
- Comunismo, 164
- Conciencia cultural, 53, 54-55
- Condiciones
- de la demanda, 245
- de los factores, 245-246
- económicas, análisis, 461
- laborales, dimensiones éticas de, 209-212
- sociales, análisis, 461
- Conducta, código de, 212-214
- Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (CIOSL), 801
- Confederación Mundial del Trabajo (CMT), 801
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), 322, 324
- Confianza, 71
- Configuración
- cadena de valor, 417-423
- de fabricación, 657-658
- Congreso Nacional Africano, 479
- Conocimiento, 151
- como ventaja competitiva, 574-575
- de embarque, 513
- especializado, 788
- explícito, 545
- otorgamiento de licencias, 544-545
- tácito, 545
- Conquista, 118
- Consejo
- Americano sobre la Enseñanza de Idiomas Extranjeros, 789
- de Defensa de los Recursos Ambientales y Naturales, 186
- de la Unión Europea, 305, 306
- de Seguridad, 322
- Económico y Social de las Naciones Unidas, 322
- européico de trabajo, 800
- Nacional de Organizaciones Textiles (NCTO), 266-268, 277, 281
- Consolidación, 708
- Consortio, 548
- Consumidores
- acuerdos sobre materias primas y, 324
- intervención gubernamental y, 269
- responsabilidad social de las empresas y, 212
- Contabilidad, 686, 691
- aspectos contables administrativos, 711-716
- caso Ericsson, 719-724
- caso Parmalat, 687-691
- diferencias culturales en, 697-699
- diferencias internacionales, 694-706
- estados financieros en moneda extranjera, 708-711
- finanzas y, 691-694
- futuro de, 718
- gobierno de la empresa, 716-717
- normas internacionales y convergencia global, 702-706
- objetivos, 692, 695
- prácticas internacionales, 696-697
- resumen, 724-725
- transacciones en moneda extranjera, 707-708
- Contenido local, 126
- Contralores, 692-694, 732
- Contratos
- acuerdos de colaboración, 556-557
- administración, 19, 20, 546-547
- celebración y aplicación, 122, 124
- de intercambio (*swaps*) de tipos de cambio, 337
- directivos, 19, 20, 546-547
- forward*, 750, 755*t*
- operaciones llave en mano, 547-548
- Véase* Contratos de administración
- Control
- acuerdos de colaboración, 542-543, 549*f*, 551-552
- burocrático, 591
- contabilidad de gestión, 711-714
- de mercado, 590
- de precios, OPEP, 324-325
- del clan, 591
- del tipo de cambio, 285
- fabricación, 658
- gobierno de la empresa, 717



- Controles de cantidad, 283-286, 386, 387
- Convención  
de Verna para la protección de obras literarias y artísticas, 128  
de las Naciones Unidas sobre contratos para la venta internacional de bienes, 122, 124  
de Nueva York, 126  
de París para la Protección de la Propiedad Industrial, 128  
sobre contratos para la venta internacional de bienes, 122, 124  
sobre el combate a sobornos de funcionarios públicos extranjeros en transacciones de negocios internacionales, 200, 201
- Convenios de intercambio (*swaps*) de divisas, 337
- Convergencia, 697, 700, 702-706  
global, 702-706
- Convertibilidad, 386-387  
y controles del tipo de cambio, 386-387
- Cooperación  
argumento a favor, 15  
internacional, 12-13
- Coordinación  
cadenas de valor y, 423-424  
fabricación, 658
- Corea, 390, 391
- Corea del Sur, 300, 391
- Corporación extranjera controlada (CEC), 758-760
- Corporaciones multinacionales (CMN), 22, 437, 445n33
- Corredores, importación, 502-503
- Corriente abajo, 417
- Corriente arriba, 417
- Corrupción  
ausencia de, 169t  
en las empresas, 199-203
- Corte de Justicia Europea, 305, 306
- Corte Internacional de Justicia, 322
- Cosechar, 476-477
- Costa Rica  
caso de comercio exterior, 223-226  
diamante de Porter, 246-247
- eficiencia de los recursos, 231-232
- políticas comerciales  
estratégicas, 247-248
- teoría de especialización, 235, 236
- tipos de cambio, 367, 375
- ventaja comparativa, 233-234
- ventaja natural, 230
- Costos  
alianzas entre líneas de aviación, 560  
acuerdos de colaboración y, 538  
evaluación y selección de países, 456-459  
de la vida, 154  
de transporte, 235  
distribución, 636-637  
estrategias de fabricación y, 655-656  
modificaciones de productos, 621  
líneas de productos, 622
- Costos de la mano de obra, 159-160  
decisiones sobre localización y, 418-420  
evaluación y selección de países, 456-457
- Cotizaciones directas, 341-345
- Creación  
de comercio, 302, 303f  
de naciones, 274  
de valor, 415
- Crecimiento económico, globalización y, 15
- Crecimiento, efectos de las empresas multinacionales en, 194-195
- Créditos fiscales, 761-762
- Criollización, 57, 198
- Crisis financiera asiática de 1997, 735
- Cristianismo. Véase Religión
- Cruz Roja Internacional, 323
- Cuadrículas, 470-471
- Cuadro de mando integral (*Balanced scorecard - BSC*), 715-716
- Cuentas corrientes, 161, 162f
- Cuentas de capital, 161
- Cultura  
acuerdos de colaboración y, 553, 554  
cadenas de valor y, 424  
de alto contexto, 72  
de bajo contexto, 72
- empresarial, 553. Véase también Cultura de la organización
- entorno político y, 105
- formación y cambio de, 57-58
- modificaciones de productos y, 620
- monocrónicas, 72
- nacional, 85-86
- de la organización, 570-572, 593-597
- policrónicas, 72  
Véase también Entornos culturales
- Culturas nacionales, 85-86  
acuerdos de colaboración y, 553  
cadenas de valor y, 424  
Véase también Entornos culturales; Cultura
- Cumbre europea. Véase Consejo de la Unión Europea
- Cumplimiento legal, tarea de, 122-124
- Cuotas, 283-284, 368-369  
de exportación, 283-284  
de importación, 283  
indirectas, 341-345
- Curva de experiencia, 425
- DDT, 618
- Decisión  
de fabricar o comprar, 668  
de reinversión, 476  
sobre localización. Véase Evaluación y selección de países
- Declaración  
de exportación del expedidor, 514  
Universal de los Derechos Humanos, 104, 137n10
- Déficits comerciales, 162-163, 274-275, 385
- Demanda de los clientes, exportaciones y, 496
- Deming, 14 puntos de, 662
- Democracia(s), 102-105, 108-112, 807  
electorales, 109, 110f  
liberal, 103  
multipartidista, 103  
parlamentaria, 103  
representativa, 103  
social, 104  
totalitaria, 111-112, 118-119
- Demografía, 616
- Departamento  
de Comercio de Estados Unidos, 162-163, 489, 496, 497, 513, 514  
de Seguridad Nacional de Estados Unidos, 506, 507  
del Tesoro de Estados Unidos, 382-383, 398
- Deportes  
globalización de, 3-6  
televisados, a nivel mundial, 5-6
- Depósito aduanero, 503
- Derecho  
civil, 116, 118, 198  
común, 116, 117-118  
constitucional, 116  
consuetudinario, 117  
internacional, 24  
mercantil, 116  
nacional e internacional, 24.  
Véase también Entornos jurídicos; Sistemas jurídicos; Estado de derecho
- penal, 116
- teocrático, 116-117
- Derechos  
aduanales, 502-503. Véase también Aranceles
- de propiedad, 169t, 174  
de propiedad intelectual, 126-135  
especiales de giro (DEG), 368, 369
- Desarrollo  
de exportaciones, etapas de, 495-496  
de servicios que apoyan los negocios internacionales, 10-11  
orientado hacia las exportaciones, 274  
relacionado con el género, 152, 181n10
- Desarrollo económico  
derechos de propiedad intelectual y, 129  
libertad económica y, 169-172
- Desarrollo humano  
desarrollo relacionado con el género, 181n10  
INB y, 149-152, 153m
- Desastres naturales, 462-463
- Descentralización, 104, 567-570, 576-578
- Descuentos *forward*, 345-346
- Desechos peligrosos, exportación, 511-513



- Desempleo, 155-156, 168*f*, 270-271
- Desigualdad de ingreso, 15-17, 140, 456
- Desincentivos gubernamentales, 459
- Desregulación, 173-174
- Desviación comercial, 302-303, 310
- Deuda, 156-157, 358, 359, 735  
externa, 156-157  
interna, 156-157
- Diamante de Porter, 227, 228*t*, 243, 245-247
- Diferenciación, 25, 241, 415  
de productos, 241  
horizontal, 578-582  
vertical, 576-578
- Diferenciales de impuestos, 793
- Diferencias  
culturales, trato de, 76-85  
de percepción, 71-72  
entre nacionalidades, complicaciones planteadas por, 793-794  
situacionales, 70
- Difusión cultural, 57  
derecho civil, 118  
derecho común, 117-118  
imperialismo cultural y, 81-82  
por medio del idioma, 58-61  
relativismo frente a normativismo, 198
- Digitalización, grado de, 421
- Diligencia debida, 116
- Dinámica, 235, 243-249
- Dinero por debajo de la mesa (o cohecho), 201
- Director financiero (*Chief financial officer* - CFO), 691, 732, 733-734
- Directores generales (*Chief executive officer* - CEO), 795*f*
- Disonancia cognitiva, 780
- Disposiciones sobre reembolso de impuestos, 502-503
- Distancia  
conversacional, 75  
cultural, 77  
del poder, 69-70  
teoría de semejanzas entre países y, 241-242
- Distribución del ingreso, 157-158, 621  
rural, 157  
urbano, 157
- Distribuidores  
selección de, 634-635  
ventas directas por medio de, 509-510
- Divergencia de consumidores, 430
- Diversidad cultural, 53
- Diversidad del mercado, 623
- Diversificación, 273  
acuerdos de colaboración, 541  
exportaciones, 493-494, 502  
riesgos de operación, 502
- Divisas  
base, 341-343  
contabilidad y, 701  
cotizada o contraparte, 341-343  
débiles, 386  
fijas, 372-373, 374-375, 382  
flexibles, 372-373, 375  
fuertes, 386  
funcional, 709  
tipo de cambio variable, 381-382  
totalmente convertibles, 386  
*Véase también* Tipos de cambio; Estados financieros en moneda extranjera; Transacciones en moneda extranjera; Mercados cambiarios; *divisas específicas*
- División de ganancias, 235
- Doble tributación, 761-762
- Documentación  
de exportaciones, 513-514  
de importaciones, 506
- Dólar. *Véase* Dólar estadounidense
- Dólar estadounidense, 338-339, 340, 341, 344*t*  
acuerdos sobre el tipo de cambio, 374, 375  
baht tailandés y, 387  
bancos centrales y, 383, 384, 386  
El Salvador y, 365-367  
estados financieros en moneda extranjera y, 708  
euro y, 379  
real brasileño y, 763*f*  
tipos de cambio flotante y, 369-370  
yen japonés y, 384  
yuan chino y, 396-400  
Zimbabwe y, 386
- Dolarización, 374
- Dominio, bases de, 119-120
- Dominio del hombre, 119
- Dumping, 276
- Economía planificada centralmente. *Véase* Economías dirigidas
- Economías  
de escala, 303, 421, 657  
de localización, 417-423  
de mercado establecidas (EME), 182*n*4  
de mercado, 165-166, 169-175, 246  
dirigidas, 166, 182*n*46  
ecológicas, 152-154  
emergentes, 139-142, 148
- Ecuador, 316, 395, 396, 374
- Efecto  
de la balanza de pagos, 192-193  
neto de las exportaciones, 193  
neto de las importaciones, 193  
neto multilateral, 748-749, 750*f*
- Efecto Fisher, 390
- internacional (EFI), 390
- Efectos  
agregados, de la inversión extranjera directa (IED), 190, 191  
de agrupación, 420  
de la empresa, 443-444*n*3  
del aprendizaje, 424-426  
dinámicos, 456, 302-303, 310  
estáticos, 302-303, 310  
individuales, de la inversión extranjera directa, 190, 191  
secundarios, 475-476
- Eficiencia  
agentes aduaneros y, 504  
de los recursos, 231-232  
económica, 234  
políticas de personal y, 782  
*Véase también* Eficiencia económica; Eficiencia de los recursos
- El Salvador, tipos de cambio de divisas, 365-367, 374, 375, 395
- Elasticidad del ingreso, 455
- Embargos, 284, 289-291  
comerciales. *Véase* Embargos
- Emisiones de gases invernadero. *Véase* Medio Ambiente; Calentamiento global
- Empatía cultural, 786
- Empleados, 190
- Empleo  
efectos de las empresas multinacionales en, 194-195  
en la industria de servicios, 803  
en la industria manufacturera, 803
- Empresa(s)  
comercializadora de exportaciones (ETC), 505, 507-509  
conjuntas, 19, 21, 527, 548-549, 550*f*  
de administración de exportaciones (EMC), 505, 507-508, 509  
de servicios informativos, 468  
estadounidenses, procedimientos de contabilidad en, 708  
transnacional (ETN), 22
- Empresas multinacionales (EMN), 21-22  
códigos de ética, 212-214  
condiciones laborales, dimensiones éticas de, 209-212  
flujos de efectivo y, 747-748  
impacto económico de, 188-189, 192-195  
iniciativas sobre el calentamiento global, 206  
integración económica y, 298  
mano de obra y, 798-801, 803-805  
proceso de importación y, 504-505  
recursos de, 190*f*  
tipo de cambio y, 335
- Empuje (*push*), técnica de, 627
- Entendimiento del país, 787
- Entorno  
anfitriones, sensibilidad de expatriados al, 786  
empresarial, cadenas de valor y, 421-423  
externo, 22-26
- Entorno económico, 138, 142-143  
análisis económico internacional, 144  
características de, 154-163  
caso BRICS, 176-179  
caso de las economías emergentes, 139-142

- El Salvador, 366  
 elementos de, 145-154  
 integración de análisis económico, 164-175  
 modificaciones de productos y, 620-621  
 políticas de personal y, 782  
 resumen, 180
- Entornos culturales, 48, 52  
 caso Hydro Generation, 86-90  
 caso Java Lounge, 49-52  
 comportamiento ético y, 196-198  
 conciencia cultural, 54-55  
 contabilidad y, 697-699  
 cultura, formación y cambio de, 57-58  
 culturas nacionales, 85-86  
 diferencias culturales, trato de, 76-85  
 el factor de la gente, 53  
 el idioma como difusor y estabilizador cultural, 58-61  
 evaluación y selección de países, 456  
 la nación como punto de referencia, 56  
 la religión como estabilizador cultural, 62-63  
 prácticas de comportamiento, 64-76  
 resumen, 90-91  
*Véase también* Cultura
- Entornos jurídicos, 94, 99-100, 115-116  
 caso de China, 95-99  
 caso de piratería, 130-135  
 comportamiento ético y, 198-199  
 consideraciones de operación, 122-124  
 consideraciones estratégicas, 124-126  
 derechos de propiedad intelectual, 126-135  
 estado de derecho, bases de, 119-120  
 implicaciones para la administración, 120-122  
 India, 807  
 responsabilidad social de la empresa y, 212  
 resumen, 135-136  
 sistemas jurídicos, 116-119
- Equilibrio  
 entre el ocio y la productividad, 67  
 entre partes interesadas, 190-191  
 entre productividad y ocio, 67  
 y compensaciones, 541
- Eritrea, 83
- Escala y complejidad de las operaciones, 800
- Escuela austriaca de economía, 154
- Esencialidad, 286
- Esferas de influencia, 279
- Espacio Económico Europeo (EEE), 305*m*, 307
- Especialización, 229  
 competencias, 538  
 mano de obra, 238, 501  
 suposiciones y limitaciones, 234-236  
 teoría de semejanzas entre países y, 240-241  
 ventaja absoluta y, 230, 231-232
- Espectro político, 102
- Especulación, 353-355
- Estabilidad. *Véase*  
 Estabilización cultural;  
 Estabilidad económica;  
 Estabilidad del sistema jurídico  
 de las ventas, 475  
 económica, 161
- Estabilización cultural  
 idioma, 58-61  
 religión, 62-63
- Estado de derecho, 120, 121, 202
- Estados financieros  
 diferencias en, 701-702  
 en moneda extranjera, 708-711
- Estados Unidos  
 abastecimiento, 665-666  
 acuerdos bilaterales, 300  
 caso Carrefour, 449  
 caso de la industria textil, 267-268  
 déficit comercial, 162-163  
 derechos de propiedad intelectual, 132  
 desempleo, 155  
 deuda, 156  
 eficiencia de los recursos, 231-232  
 imperialismo cultural y, 81-82  
 Índice de Precios al Consumidor, 155  
 Ingreso Nacional Bruto, 149
- intervención gubernamental y, 269, 384-385
- Irak y, 111
- Ley sobre Prácticas Extranjeras de Corrupción, 200, 201
- movilidad de los factores, 253-255
- OMC y, 322
- OPIC y, 114-115
- políticas estratégicas de comercio, 247
- Ronda de Doha, 300
- tasas de interés, 391
- teoría de especialización, 235, 236
- TLCAN, 309-314, 321, 700  
*Véase también* CAFTA-DR  
 ventaja comparativa, 233-234
- Estándares de nivel general, 664-665
- Estandarización  
 coordinación por, 588  
 distribución, 634  
 ganancias de eficiencia que produce, 429-430  
 modificaciones de productos, 620  
 promoción, 628-630
- Estática, 235, 243-249
- Estilos de administración  
 autocrática, 69
- Estilos de administración  
 paternalistas, 69
- Estimación del desempeño, en acuerdos de colaboración, 557
- Estrategia(s), 454, 456  
 administración de recursos humanos, 776-784  
 como proceso, 572  
 cultura de la organización y, 596-597  
 de administración de la exposición al riesgo, 752-754, 755*t*  
 de administración de marca, 630-632  
 de calidad, 656-657  
 de cobertura, 714, 753-754, 755*t*  
 de cobertura de las operaciones, 753-754  
 de concentración, 474-476  
 de costo más utilidad, 623  
 de distribución, 632-638  
 de diversificación, 474-476  
 de enfoque, 25  
 de fabricación, 654-658
- de fabricación centralizada, 657  
 de fijación de precios, 610, 622-627  
 de flexibilidad, en la fabricación, 655, 657  
 de formalidad, 656  
 de la empresa, estructura, y rivalidad, 246  
 de manufactura multidoméstica, 658  
 de manufactura regional, 657  
 de marca, 610  
 de marketing, 613-617  
 de penetración, 623  
 de producción, 665  
 de promoción, 610-611, 627-630  
 empresarial, 161  
 global, 432*f*, 434-435, 536, 596*f*, 612  
 internacional, 432-433, 596*f*  
 multidoméstica, 432*f*, 433-434, 596*f*  
 para la eficiencia, en la fabricación, 655  
 para reducir los costos al mínimo, 655-656  
 transnacional, 432*f*, 435-437, 596*f*, 777-778  
*Véase también* Acuerdos de marca; Acuerdos de colaboración; Estrategias de distribución; Estrategia de exportación; Estrategia de importación; Estrategia de negocios internacionales; Estrategias de fabricación; Estrategias de fijación de precios; Estrategias de promoción
- Estrategia de exportación, 486, 490  
 características del exportador, 494-495  
 caso Alibaba, 519-522  
 caso Grieve, 487-490  
 dificultades para exportar, 496-497  
 diseño, 497-499, 500*t*  
 etapas del desarrollo de exportaciones, 495-496  
 evaluación, 493  
 proceso de exportación, 506-517  
 resumen, 522-523

- ventajas estratégicas de, 493-494  
 ventajas, 492-493  
 Estrategia de importación, 486, 490  
 caso Alibaba, 519-522  
 proceso de importación, 502-506  
 resumen, 522-523  
 tipos de importadores, 501  
 ventajas estratégicas de, 501-502  
 Estrategia de negocios internacionales, 404, 409-410  
 cadenas de valor, 415-428  
 cambio en la industria, 413-414  
 capacidad de respuesta local frente a integración global, 428-432  
 caso de globalización de eBay, 438-442  
 caso de la industria del vestido, 405-409  
 estructura de la industria (modelo de cinco fuerzas), 412-413  
 futuro de, 437-438  
 paradigma de organización industrial (OI), 411  
 resumen, 442-443  
 tipos de, 432-437  
 valor y, 414-415  
*Véanse también* Estrategias específicas  
 Estratificación social, 64-67  
 Estrés, en expatriados, 787  
 Estructura  
 corporativa del país de origen, reajuste a, 796  
 de capital, 732, 734-736  
 de división por zonas. *Véase* Estructura de división geográfica  
 de la industria (modelo de cinco fuerzas), 412-413  
 de la matriz, 579*t*, 581-582  
 de la organización, 575-587, 796  
 de las organizaciones contemporáneas, 582-587  
 de red, 584-585  
 divisional, 579*t*, 580-581  
 divisional internacional, 579*t*, 580  
 funcional, 578, 579*t*  
 mixta, 166-167, 582  
 modular, 583  
 por división de productos, 579*t*, 580  
 por división geográfica, 579*t*, 581  
 Estudios especializados, 467  
 Etapa  
 de crecimiento, 243, 244  
 de decadencia, 243, 244  
 de introducción, 243-244  
 de madurez, 243, 244  
 Ethical Trading Initiative (ETI), 209-210, 323  
 Ética  
 medio ambiente y, 204-207  
 prácticas comerciales y, 207-214  
 sobornos pagados por empresas y, 199-203  
 Etiquetas, 284  
 Etnocentrismo, 80, 100  
 Euro, 306, 339-340, 373, 377-379, 383, 384, 395, 397*f*  
 Eurobonos, 738, 739  
 Eurodivisas, 736-738  
 Eurodólar, 736  
 Euronext, 350, 740  
 Euronext.liffe, 349, 350  
 Europa  
 caso Parmalat, 687-691  
 caso Toyota, 295-297  
 mapa de, A-4  
 Evaluación y selección de países, 446, 451-452  
 asignación de operaciones, 473-477  
 caso Carrefour, 447-450  
 caso de inversión extranjera directa en Sudáfrica, 479-482  
 examen, 452-465  
 futuro de, 478-479  
 herramientas de comparación, 470-473  
 recopilación y análisis de datos, 465-470  
 resumen, 482-483  
 toma de decisiones sin comparaciones, 477-478  
 Evaluaciones de desempeño de los directivos, 592  
 Evaluaciones del desempeño, 592, 711-715  
 Evitar la incertidumbre, 70-71  
 Excedentes de comercio, de China, 396-397  
 Exceso de dependencia local, 14-15  
 Éxito, expectativas de, 67-68  
 Expansión de las ventas, 18, 454-456  
 Expatriados  
 administración de, 784-797  
 consideraciones, 771-774  
 perspectiva de, 778-779  
 Experiencia internacional, 774  
 Exploración, 453  
 alternativas, administración, 452  
 análisis detallado frente a, 452-454  
 oportunidades, 454-459  
 riesgos, 459-465  
 Exportaciones  
 directas, 506  
 e importaciones de mercancía, 20  
 e importaciones de servicios, 20-21, 286  
 e importaciones visibles. *Véase* Exportaciones e importaciones de mercancías  
 indirectas, 506  
 pasivas, 613  
 Exportaciones/exportar, 19, 20-21, 491-492  
 cuestiones sobre precios, 624, 626*t*  
 dificultades, 496-497  
 efecto neto de las exportaciones, 193  
 inversión directa frente a, 531-534  
 OPEP, 325  
 pasivas, 613  
 tipo de cambio y, 352-353  
*Véase también* Comercio internacional  
 Exportadores  
 características de, 494-495  
 estrategias de fijación de precios y, 625, 626*t*  
 Export-Import Bank de Estados Unidos (Ex-Im Bank), 489, 514  
 Exposición  
 de conversión, 750, 751*t*  
 de la transacción, 750, 751*t*, 752  
 definición y medida, 752  
 tipos de, 750-752  
 Externalidades, 199  
 Extranets, 660  
 Extraterritorialidad, 199  
 Fabricación en el extranjero (*offshore*), 655-656  
 Factor(es)  
 de la gente, 53  
 competitivos, 22, 25-26  
 del comportamiento, que afectan los negocios internacionales, 24  
 físicos, 22, 23-25  
 sociales, 22, 23-25  
 Factura(s), 513  
 comercial, 513  
 consular, 513  
 pro forma, 513  
 Falsificación, 131*t*  
 Falta de disponibilidad local, exportación y, 502  
 Familia  
 ampliada horizontalmente, 70  
 ampliada verticalmente, 70  
 nuclear, 70  
 preferencias en las relaciones, 70  
 Fascismo, 105  
 Fatalismo, 71  
 Federación Sindical Mundial (FSM), 801  
 Felicidad nacional bruta, 154  
 Femenidad. *Véase* Índice de masculinidad-femenidad  
 Fijación de precios  
 de transferencia, 714-715, 761  
 escalonados, 207-208  
 preferenciales, 208  
 según el destino, 791  
 variables, 625-627  
 Filipinas, caso Ventus, 676-681  
 Financial Accounting Standards Board (FASB, Consejo de Normas de Contabilidad  
 Financiera), 695, 696, 704, 708, 709, 762  
 Financiamiento  
 a largo plazo, 732  
 de la deuda, 734  
 fuera del balance general, 688  
*offshore*, 742-745  
 Finanzas, 728, 732  
 administración del riesgo cambiario, 750-754, 755*t*  
 caso Dell Mercosur, 763-767  
 caso Global Positioning Solutions, 729-731  
 contabilidad y, 691-694  
 estructura del capital, 734-736  
 financiamiento *offshore* y centros financieros *offshore*, 742-745  
 fuentes internas de financiamiento, 747-749, 750*f*

- futuro de, 762  
 impuestos sobre los ingresos de origen extranjero, 755-762  
 internacionales. *Véase* Finanzas  
 mercados de capitales globales, 736-742  
 presupuesto de capital, 745-747  
 resumen, 767-768
- Flotación controlada del tipo de cambio, 375, 382
- Flujo(s)  
 de capital, 140, 193  
 de productos, 799  
 de recursos, 799  
 neto de capital, 193
- Flujos de efectivo  
 cambio de divisas y, 352-353  
 empresas multinacionales y, 747-748  
 tecnología y, 762
- Fondo Monetario  
 Internacional (FMI), 142, 181*n*5, 322  
 Argentina, 359  
 bancos centrales y, 383  
 China y, 267  
 como fuente de información, 468  
 tipos de cambio y, 367-370  
 tributación, 762
- Fondos  
 de cobertura, 337-338  
 fuentes internas de, 747-749, 750*f*  
 movilidad de, 462
- Food and Drug Administration (FDA, de Estados Unidos), 285*t*
- Formato del balance, 694
- Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico. *Véase* APEC
- Foro Económico Mundial, 201
- Francia  
 caso Carrefour, 447, 450  
 caso eBay, 441  
 caso Toyota en Europa, 296  
 euro, 373  
 imperialismo cultural y, 81, 82  
 libertad económica, 175
- Franco CFA, 365, 374, 380
- Franquicias, 20-21, 527-528, 545-546  
 maestra, 546
- Freedom House, 104, 105, 106-107*m*, 110*f*, 111
- Fronteras nacionales, origen étnico y, 86
- Fuentes internas de financiamiento, 747-749, 750*f*
- Fuerzas económicas, que afectan los negocios internacionales, 24-25
- Fuga de cerebros, 252
- Función de compras, 671-672
- Función de finanzas, 732-734
- Fundamentos económicos, para la intervención gubernamental, 269-277
- Fundamentos no económicos, de la intervención gubernamental, 277-279
- Futuros, 337, 346, 347*t*, 750
- FXMarketSpace, 350
- FXpert, 731
- GAAP. *Véase* Principios de contabilidad generalmente aceptados
- Ganancias  
 de eficiencia que produce la estandarización, 429-430  
 división de, 235  
 en el país anfitrión, 194-195  
 y pérdidas en el tipo de cambio, divulgación de, 710-711
- Gente. *Véase* Mano de obra
- Geocentrismo, 80, 100
- Geografía, de los mercados cambiarios, 340, 342*m*, 343*m*
- Giro, 352
- Globalización, 2, 6-7
- caso Carnival Cruise Lines, 27-32
- caso del campo de juego global, 3-6
- caso eBay, 439-442
- definición de, 6
- definición de negocios internacionales, definición de, 7-8
- fuerzas impulsoras de, 8-13
- mercados, 429
- modos de operación en, 19-22
- negocios nacionales frente a negocios internacionales, 22-26
- problemas con, 14-17
- puntos de vista sobre, 26-27
- razones de, 18-19
- resumen, 32-33
- Gobierno  
 de la empresa, 716-717  
 libertad con respecto a, 169*t*
- Grupo  
 de los 22, 300  
 de países del Pacífico, 279  
 de trabajo sobre el calentamiento global, 196  
 del Banco Mundial, 115  
 Internacional de Estudios sobre el Cobre, 324
- Grupos  
 basados en el género, 65  
 basados en la edad, 66  
 basados en la familia, 66  
 de comercio, 515*t*  
 de comercio. *Véase* Grupos regionales de comercio de países, 77, 78*m*, 79*m*  
 industriales, 667-668
- Grupos regionales de comercio, 303  
 África, 320-321  
 Américas, 314-318  
 Asia, 318-320  
 Naciones Unidas y, 322  
 OMC y, 321-322  
 organizaciones no gubernamentales y, 323  
 TLCAN, 309-314  
 Unión Europea, 303-309
- Guatemala, 366, 367
- Habilidades prácticas, 788
- Herencias nacionales, tendencias jurídicas relacionadas con, 119
- Heritage Foundation, 167
- Hibridización cultural, 82, 85
- Hinduismo. *Véase* Religión
- Hiperarquías, 586-587
- Hiperinflación, 154
- Homogeneidad cultural, 15
- Honduras, 367. *Véase* Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana
- Hong Kong, 130, 374, 392-393, 758
- Husos horarios internacionales, 340, 342*m*, 343*m*
- Idealismo, 72-73
- Identidad cultural, 85-86, 198
- Identidad nacional, preservación de, 279
- Identificación por radiofrecuencia (RFID, *radio frequency ID*), 659-660
- Ideología política, 102-107
- Idioma(s)  
 como difusor y estabilizador cultural, 58-61  
 comunicaciones y, 73-74  
 contabilidad y, 701  
 extranjeros, aprendizaje, 789-790  
 inglés, 59-61, 789-790  
 relacionado con la marca, 631
- Igualdad de ingreso, 158
- Imagen de marca, 25
- Impedimentos burocráticos, para las importaciones, 506
- Imperfecciones del mercado, 282
- Imperialismo. *Véase* Imperialismo cultural
- Imperialismo cultural, 57-58, 81-82, 279  
 moderno, 81-82
- Implicaciones para las empresas, de las variaciones del tipo de cambio, 394-395
- Importaciones/importar, 19, 20-21, 193, 352-353, 491-492. *Véase también* Comercio internacional
- Importadores  
 estrategias de fijación de precios y, 625, 626*t*  
 tipos de, 501
- Imposición, cambios culturales por, 57-58
- Impuesto *ad valorem*, 281
- Impuesto  
 compuesto, 281  
 de las sociedades anónimas, 755-762  
 específico, 281  
 sobre la renta (ingresos de origen extranjero), 755-762
- INB per cápita, 146*m*, 147-148, 150*m*
- Incentivos  
 gubernamentales, 459  
 y desincentivos gubernamentales, 459
- Incertidumbre, cadena de suministro global y, 675
- India  
 aranceles, 322  
 caso BRICs, 176-179  
 caso de economías emergentes, 140, 141  
 caso Tel-Comm-Tek, 805-809



- INB, 144  
Ronda de Doha, 300  
*Véase* caso BRICS
- Indicador de progreso genuino, 153-154
- Índice(s)  
armonizado de precios al consumidor (IAPC), 155  
Big Mac, 388, 389*t*  
de cambio, para el INB, 148  
de crecimiento, en los mercados, 475  
de desarrollo humano (IDH), 151-152, 153*m*  
de desempleo, 155, 156  
de libertad económica, 167-169  
de masculinidad y femineidad, 68  
de miseria, 155  
de percepción de corrupción, 481  
de precios, 155, 182*n*14  
de precios al consumidor (IPC), 155, 182*n*14  
de riesgo de desastres (DRI), 462  
del planeta feliz, 154  
Jensen, 444*n*5
- Índice de desarrollo humano, 151-152, 153*m*  
como fuente de información, 468
- Indicios, percepción de, 71-72
- Indigenización, 198
- Individualismo, 70, 101-102, 129-130
- Industria(s)  
competencia de las importaciones y, 287  
de servicios financieros, modelo de cinco fuerzas en, 413  
esenciales, control de, 542-543  
farmacéutica, dilemas éticos en, 207-209  
maderera, calentamiento global y, 206-207  
relacionadas y de apoyo, 246  
Inflación, 140, 154-155, 168*f*, 182*n*14, 182*n*16  
crónica, 154-155
- Influencia(s)  
directas en los precios, 281-283  
esferas de, 279  
geográficas, 23
- Información. *Véase*  
Recopilación y análisis de datos  
comercial, 515*t*
- Informes  
como mecanismos de control, 591-592  
de Desarrollo Humano, 151  
individualizados, 467
- Infraestructura, 458, 620-621
- Ingeniería inversa, 208
- Ingreso(s)  
activo, 759-760  
de compañías controladoras, 759  
de origen extranjero, impuestos sobre, 755-762  
de subsidiarias, 760  
marketing y, 640  
modificaciones de productos y, 620  
nacional bruto (INB), 145-154, 157  
pasivo, 759-760  
por la prestación de servicios, 759  
por ventas, 759  
subparte F, 759
- Iniciativas  
nacionales sobre el calentamiento global, 206  
regionales sobre el calentamiento global, 206  
relativas al calentamiento global, específicas de las empresas, 206
- Inmigración  
teoría de movilidad de los factores y, 250-253  
TLCAN y, 312-313
- Innovación, 421, 422*t*, 423  
caso Samsonite, 651  
colaboración y, 557  
fabricación, 655, 656-657  
*outsourcing*, 668-670
- Instituciones financieras, en el mercado cambiario, 336
- Instituciones no financieras, en el mercado cambiario, 336
- Instituto de la Tierra (Earth Institute), 158
- Instrumentos  
de cambio de divisas, 337  
de control del comercio, 279-286  
derivados, 337-338, 754, 755*t*
- Integración  
global, 428-432  
horizontal, 539  
vertical, 539, 667
- Integración económica  
acuerdos bilaterales, aparición de, 300  
acuerdos sobre materias primas, 323-325  
África, 320-321  
Américas, 314-318  
Asia, 318-320  
caso Toyota en Europa, 295-297  
caso Wal-Mart en México, 325-328  
euro e, 377  
global, 428-432  
Naciones Unidas e, 322  
OMC en, 321-322  
Organización Mundial de Comercio, 298-300  
organizaciones no gubernamentales e, 323  
regional, 298, 301-303, 377, 534  
Regional en las Américas, 314-318  
resumen, 328-329  
TLCAN, 309-314  
Unión Europea, 303-309
- Intensidad de las exportaciones, 494
- Intensificación del compromiso, 454
- Intercambio(s)  
comerciales, 518*t*  
comerciales cruzados, 339  
compensado, 285-286, 517-518  
electrónico de datos (EDI, *electronic data interchange*), 659, 762  
privado de tecnología (PTX), 660
- Interesados, 190, 269, 287
- Interfaith Center on Corporate Responsibility (ICCR), ONG, 196
- Intermediarios de exportación, 507-509, 515*t*
- Internacionalización, pauta de, 473*f*
- Internal Revenue Service (Estados Unidos), 544
- Internalización, 535, 667
- International Accounting Standards Board (IASB), Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad), 691, 695, 697, 698, 702-703, 704, 718, 719, 762
- International Accounting Standards Committee (IASC, Comité de Normas Internacionales de Contabilidad), 702-703
- International Air Transport Association (IATA, Asociación de Transporte Aéreo Internacional), 558
- International Anti-Counterfeiting Coalition (IACC, Coalición internacional contra las falsificaciones), 127, 132, 134
- International Centre for Settlement of Investment Disputes, 126
- International Trade Administration (ITA), 489, 497, 514
- Internet  
comercio electrónico, 637-638, 660-661  
exportaciones e, 495-496  
ventas directas por, 510-511
- Intervención gubernamental, 264, 268  
alianzas entre líneas de aviación y, 558-560  
caso de la industria textil y del vestido, 265-268  
caso de las relaciones comerciales entre Estados Unidos y Cuba, 288-291  
cómo hacerle frente, 286-288  
economías de mercado, 165-166  
economías mixtas, 167  
estrategias de fijación de precios, 623  
fundamentos económicos para, 269-277  
fundamentos no económicos para, 277-279  
importaciones y, 534  
instrumentos de control del comercio, 279-286  
resultados de, 269  
resumen, 291-292  
tipos de cambio y, 382-386  
*Véase también* Regulación Intranets, 660

- Invasión de la Bahía de Cochinos, 289
- Inversión(es)  
argumento de industrialización, 273  
de cartera, 21  
directa. *Véase* Inversión extranjera directa  
directa para nuevas instalaciones, 537  
extranjeras, 19, 21  
TLCAN y, 312  
*Véase también* Inversión extranjera directa
- Inversión extranjera directa (IED), 21, 526, 530-531  
acuerdos sobre capital extranjero, no colaborativos, 535-537  
caso de Sudáfrica, 479-482  
código de conducta y, 214  
exportación frente a, 531-534  
impacto de, 188, 189-191  
individual, 192-193  
resumen, 561-562  
TLCAN y, 312
- Investigación. *Véase* Recopilación y análisis de datos
- Investigación y desarrollo (R&D), 208, 651. *Véase también* Innovación
- Irak, 111, 325
- Islam. *Véase* Religión
- Islandia, 376
- ISO 14000, 664-665
- ISO 9000, 664-665
- Jamaica, 315
- Japón, 321  
asistencia a la exportación, 514  
bancos centrales y, 384  
caso Carrefour, 450  
caso eBay, 442  
fabricación en el extranjero (*offshore*), 656-657  
unión aduanera, 302
- Jerarquías, 586-587  
de necesidades, 68-69
- Judaísmo. *Véase* Religión
- Juegos de suma cero, 194
- Junta de la Reserva Federal, 379, 509
- Jurisdicción, 126  
legal, 126
- Justicia. *Véase* Argumento sobre el acceso comparabile
- Keiretsu*, 584, 668
- Kuwait, 325
- Legado histórico, 445r31
- Legislación antimonopolista, 174
- Legislación para comprar productos locales, 284
- Lempira (moneda de Honduras), 367
- Lenguaje  
corporal, 75-76. *Véase también* Comunicación no verbal  
escrito, 73-74  
hablado, 73-74  
silencioso. *Véase* Comunicación no verbal
- Letra de cambio a la vista, 352  
a plazo, 352  
comercial, 352
- Ley  
de convertibilidad, 360  
Helms-Burton (Estados Unidos), 289  
islámica, o *Shari'a*, 117  
por la democracia en Cuba (Estados Unidos), 289  
Sarbanes-Oxley (Estados Unidos), 201, 706, 717, 718, 741  
sobre Prácticas Extranjeras de Corrupción (Estados Unidos), 200, 201
- Leyes  
de responsabilidad de los productos, 125  
laborales, en India, 807  
nacionales, 24
- Liberalización. *Véase* Liberalización del comercio  
del comercio, 10, 224, 225  
del comercio transfronterizo. *Véase* Liberalización del comercio
- Libertad, 104-107. *Véase también* Libertad económica  
de comercio, 169t  
de inversión, 169t  
de trabajo, 169t  
económica, 167-172, 174-175  
empresarial, 169t  
financiera, 169t  
fiscal, 169t  
monetaria, 169t
- Libras esterlinas, 341, 378
- Libre mercado. *Véase* Economías de mercado
- Licencia(s)  
de exportación, 284  
de importación, 284  
exclusiva, 544  
cruzadas, 544  
/otorgamiento de licencias, 20, 386, 387, 544-545
- Liderazgo  
de opinión, 83  
en costos bajos, 415
- LIFFE CONNECT, 336, 348, 350
- Límites, 583  
estructurales, 583
- Línea de productos, 622
- Lira. *Véase* Lira turca
- Lira turca, 395
- Lista de paquetes de exportación, 514
- Localización, 791  
de las plantas manufactureras, 238
- Lógica de causa y efecto, 71
- Logística, 420-421, 654, 657
- London International Futures and Options Exchange (LIFFE), 350
- Londres, en el mercado cambiario, 340
- Longevidad, 151
- Manejo interno, 634-635
- Mano de obra  
argumento de industrialización y, 272-273  
caso Infosys, 601  
distribución global de, 420t  
empresas multinacionales y, 798-801, 803-805  
especialización de, 501  
teoría de movilidad de los factores y, 249-256  
TLCAN y, 311, 312
- Mantenimiento personal, 785
- Manufactura esbelta, 673-674
- Maquiladoras, 312
- Marcas  
globales, 631-632  
locales, 631-632  
uniformes, 631-632
- Marco alemán, 339-340
- Marco de trabajo. *Véase* Estructura
- Margen de utilidad, 417
- Margen de venta, 341
- Marketing, 606, 612  
dirigido a objetivos, 615-617
- global. *Véase* Marketing
- Marketing social  
orientación, 615
- Materialismo, motivación para trabajar y, 67
- Materias primas, integración global de, 429
- Matrices, 471-473
- Matriz  
de atractivo del país y fortaleza de la empresa, 554f  
de divulgación y evaluación, 698f  
de integración-capacidad de respuesta, 431-432  
oportunidad-riesgo, 472f  
secreto-transparencia / optimismo-conservadurismo, 697-699
- McParity. *Véase* Índice Big Mac
- Mecanismo(s)  
del tipo de cambio (ERM), 378, 379, 395  
de control, 591-593  
externos de control, 717  
internos de control, 717
- Médicos sin fronteras, 323
- Medidas de evaluación, 592-593
- Medio ambiente  
caso Ecomagination, 185-188  
ética y, 204-207
- Mejoramiento continuo, 662, 663
- Mejores prácticas, 595-596
- Mercado  
de eurodivisas, 736-738  
de eurovalores, 739-740, 741-742  
de instrumentos negociables en bolsa, 336. *Véase también* Futuros; Opciones  
de trabajo, internacional, 3-4  
de valores, 700-701  
extrabursátil (*over-the-counter*, OTC), 336, 337-338. *Véase también forward*  
*forward*, 345-346, 347t  
gris, 625  
negro, para cambio de divisas, 386  
*spot*, 341-345  
y economía únicos de CARICOM (CSME), 314



- Mercado común, 302  
 Centroamericano (MCCA), 224-225, 314, 365, 366, 367, 395  
 de África Oriental y Austral (COMESA), 320*m*, 380  
 del Sur. *Véase* MERCOSUR
- Mercados  
 bursátiles emergentes, 740  
 bursátiles globales, 740-742  
 de capitales globales, 719-724, 736-742  
 de deuda, 736  
 de valores, globales, 740-742. *Véase también* Bolsa de Valores de Nueva York  
 emergentes, 618-619  
 exportación, 499  
 globalización de, 429  
 masivos, 616-617  
*Véase también* Mercados de capitales
- Mercados cambiarios, 332, 335, 368  
 aspectos de, 336-340  
 caso HSBC Holdings PLC, 356-360  
 caso Western Union, 333-335  
 contabilidad y, 714  
 futuro de, 350-351  
 futuros, 346, 347*t*  
 geografía y husos horarios internacionales, 340, 342*m*, 343*m*  
 Internet y, 510  
 mercado *forward*, 345-346, 347*t*  
 mercado *spot*, 341-345  
 opciones, 346, 347*t*  
 operadores (bancos y bolsas), 348-350  
 participantes en, 336  
 proceso de compraventa, 346-348  
 propósitos comerciales de, 351-355  
 resumen, 360-361
- Mercantilismo, 227, 228-229  
 MERCOSUR, 314, 315-316, 456, 763-767
- Método  
 clásico. *Véase* Método de entidad separada  
 de entidad independiente, 756  
 de remuneración basado en el país anfitrión, 791  
 de remuneración basado en la ciudad de residencia, 791  
 de remuneración basado en las oficinas centrales, 791  
 de sistemas integrados, 756, 758  
 del tipo de cambio actual, 709-711  
 etnocéntrico de dotación de personal, 779-781, 784*t*  
 geocéntrico de dotación de personal, 783, 784*t*  
 policéntrico de dotación de personal, 781-783, 784*t*  
 temporal, 709-711
- Metodología de investigación, 466-467
- Métodos de control, 590-591
- México  
 abastecimiento, 665-666  
 caso Carrefour, 450  
 caso Wal-Mart, 325-328  
 caso Western Union, 334-335  
 CSN y, 316  
 teoría de movilidad de los factores, 253-255  
 tipos de cambio, 366, 394  
 TLCAN, 309-314, 321
- Mezcla de estrategias de empuje (*push*) y tirón (*pull*), 627
- Micro multinacionales, 438
- Migración. *Véase* Teoría de movilidad de los factores; Inmigración
- Minimización del riesgo, por medio de los negocios internacionales, 18-19
- Minoristas extranjeros, ventas directas a, 510
- MIT (Massachusetts Institute of Technology), 56
- Modelo(s)  
 de cinco fuerzas, 412-413  
 de estrategia, estructura y sistemas, 603*n*11  
 de fijación de precios de activos de capital (CAPM), 444*n*5  
 estadísticos, 114
- Modificaciones de productos, 617, 620-621
- Modos de operación, 532*f*  
 en los negocios internacionales, 7-8, 19-22
- Momento oportuno, estrategias de cambio y, 84
- Moral de los empleados, responsabilidad social de las empresas y, 212
- Motivación. *Véase* Motivación para trabajar
- Motivación para trabajar, influencias culturales en, 67-69
- Movilidad de los recursos, 236
- Movimiento antiglobalización, 26
- Movimientos de los recursos, liberalización de, 10
- Mujeres, en la fuerza laboral, 804
- Nación  
 como mediador cultural, 56  
 como punto de referencia, 56
- Nacionalismo, 85-86
- Naciones en vías de desarrollo. *Véase* Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
- Naciones ricas, distribución del ingreso entre, 157
- Naciones Unidas, Organización de (ONU)  
 acuerdos sobre materias primas, 324  
 corrupción y sobornos, 201  
 GATT, 298  
 integración económica, 322  
 Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 182*n*27
- Necesidades  
 de afiliación, 68, 69*f*  
 de estima, 68, 69*f*  
 de mensajes, 630  
 de seguridad, 68, 69*f*  
 del cliente, cadenas de valor y, 423  
 fisiológicas, 68, 69*f*
- Negociación, 275  
 para acuerdos de colaboración, 556
- Negocios internacionales, 2  
 caso Carnival Cruise Lines, 27-32  
 razones de, 18-19  
 desarrollo de servicios que sustentan los negocios internacionales, 10-11  
 estudio de, 7  
 resumen, 32-33
- Véase también* Globalización caso del campo de juego global, 3-6  
 definición de, 7-8  
 modos de operación en, 19-22  
 negocios nacionales frente a, 22-26
- Negocios nacionales, negocios internacionales frente a, 22-26
- Neomercantilismo, 227, 228*t*, 229
- NetSuite, 505
- Nicaragua, 367, 375
- Nichos de mercado, 613, 616-617
- Nichos en el extranjero. *Véase* Nichos de mercado
- Nivel aceptable de calidad (AQL), 661-662, 663
- Nivel de vida, 151, 152
- No intervención, 381
- Nombres casi genéricos, 632
- Nombres genéricos, 632
- Normas, 284, 286  
 ambientales, en el TLCAN, 311  
 de calidad específicas de la industria, 665  
 de calidad específicas de las empresas, 665  
 de calidad, 663-665  
 de contabilidad, 702-706  
 internacionales de contabilidad (IAS), 702-706  
 internacionales de información financiera (IFRS), 691, 697, 702, 703-706, 718, 719-724  
 políticas, negocios internacionales y, 23  
 TLCAN, 311
- Normativismo, 196-198
- NYSE Euronext, 349, 350, 740, 742
- NYSE Group, 740
- Objetivos del control de precios, 275-277
- Objetivos y políticas locales, conflictos de globalización con, 14
- Obsolescencia, 455
- Obstáculos operativos, en las cadenas de valor, 424
- Oceanía, mapa de, A-8
- Ocupaciones, estratificación social y, 66-67
- Oferta, 341

- Offshoring*, 15-17, 444n16  
 Oficina de Aduanas de  
     Estados Unidos, 282-283  
 Opciones, 337, 346, 347t, 750  
 OPEP (Organización de Países  
     Exportadores de Petró-  
     leo), 258, 324-325, 366  
 Operaciones  
     atractivo del país y, 554-555  
     consideraciones jurídicas,  
         122-124  
     franquicias, 546  
     llave en mano, 20, 547-548  
     organización de, 573  
 Operadores, en los mercados  
     cambiarlos, 336, 348-350  
 Operadores primarios con  
     obligación de presentar  
     informes, 336  
 Opiniones, análisis, 461  
 Oportunidades  
     búsqueda de, 454-459  
     comercio electrónico, 637-  
         638  
     de exportación, 497  
 Organización, 566, 572  
     caso Infosys, 599-602  
     caso Johnson & Johnson,  
         567-572  
     de las Naciones Unidas  
         para la Alimentación y  
         la Agricultura (FAO),  
         182n27  
     de negocios interna-  
         cionales. *Véase*  
         Organización de Países  
         Exportadores de  
         Petróleo. *Véase* OPEP  
     de Unidad Africana (OUA),  
         321  
     futuro de, 597-598  
 Internacional de  
     Comisiones de Valores  
     (IOSCO), 702-703  
 Internacional de  
     Normalización (ISO),  
         664-665  
 Internacional del Cacao  
     (International Cocoa  
     Organization), 324  
 Internacional del Café  
     (ICO, International  
     Coffee Organization),  
         324  
 Internacional del Trabajo  
     (OIT), 210, 801  
 Mundial de la Propiedad  
     Intelectual (OMPI), 133  
 Mundial de la Salud  
     (OMS), 208, 463, 618, 619  
     para la Cooperación y el  
         Desarrollo Económicos  
         (OCDE), 200, 201, 468,  
         744, 762  
     que aprende, 583  
     resumen, 602-603  
     sistemas de control, 587,  
         590-593  
     sistemas de coordinación,  
         587-590  
     virtual, 583, 585  
 Organización Mundial de  
     Comercio (OMC), 298-  
         300  
     como fuente de informa-  
         ción, 468  
     derechos de propiedad in-  
         telectual y, 127, 128, 129,  
         133, 134  
     estrategias de fijación de  
         precios y, 623  
     industria farmacéutica y,  
         208  
     integración económica  
         regional y, 321-322  
     ISO y, 664  
     redes de comercio, 584  
     sobornos y, 201  
 Organizaciones. *Véase*  
     Organizaciones interna-  
         cionales; *organizaciones*  
         *específicas*  
     no gubernamentales  
         (ONG), 323  
 Organizaciones  
     internacionales  
     como fuentes de informa-  
         ción, 468  
     tipos de, 21-22  
     *Véanse también* Organiza-  
         ciones específicas  
 Orientación  
     del cliente, 614-615  
     estratégica de marketing,  
         615  
     futura, 71  
     hacia el desempeño, 64  
     hacia la producción, 613-  
         614  
     hacia las ventas, 614  
     hacia los otros, 786  
 Orientaciones  
     de las empresas, 79-80  
     de los directivos, 79-80  
     del marketing, 613-615  
 Origen. *Véase* Normas de ori-  
     gen  
     del producto, 126  
     étnico, fronteras nacionales  
         y, 86  
 Otorgamiento de licencias de  
     importación, 386, 387  
*Outsourcing*, 651-652, 667, 668-  
     670, 676-681  
 Pagarés de la Tesorería de  
     Estados Unidos, 399  
 Pagarés de la Tesorería, 399  
 Pago  
     licencias, 544-545  
     operaciones llave en mano,  
         548  
 País de origen, 503, 534, 632  
 Países  
     Bajos, 175  
     del G8, 13  
     en vías de desarrollo. *Véase*  
         Economías emergentes  
         pobres fuertemente endeu-  
         dados (HIPC), 156  
 Panamá, 365  
 Paradigma de organización  
     industrial (OI), 411  
 Paraguay, 315-316  
 Paraísos fiscales, 744-745,  
     760f  
 Pares de divisas, 339-340  
 Paridad del poder adquisitivo  
     (PPA), 148-149, 150m,  
         151m, 387-388, 389t  
 Parlamento Europeo, 304, 305,  
     306  
 Participación, estrategias de  
     cambio que requieren  
     participación, 84  
     de los empleados, 662  
 Partnering Against Corruption  
     Initiative (PACT), 201-  
         202  
 Patentes, dilemas éticos rela-  
     cionados con, 207-209  
 Pautas, análisis de, 460-461  
 Pequeñas y medianas empre-  
     sas (PyMES), 487, 490,  
         494, 505, 519  
 Pérdidas en el país anfitrión,  
     195  
 Pérdidas en el país de origen,  
     194  
 Periodo de restitución, 746  
 Pertenencia a grupos, 64. *Véase*  
     Estratificación social  
 Perú, 316  
 Pesificación, 360  
 Peso argentino, 357, 359, 360  
 Peso mexicano, 394  
 Petróleo. *Véase* Caso LUKOIL;  
     OPEP  
 Pew Center on Global Climate  
     Change, 186  
 Piratería, 128-135  
     del usuario final, 131t  
     digital, 130-135  
     en Internet, 131t  
     en subastas por Internet,  
         131t  
 Plan, coordinación por, 588-  
     589  
     de negocios, para exportar,  
         500t  
     de remuneración basado en  
         el balance general, 791  
 Planes estratégicos, considera-  
     ciones jurídicas, 124-126  
 Planificación de recursos em-  
     presariales (ERP), 591, 659  
 Planificación de recursos  
     materiales (MRP), 659  
 Plazo de espera, 475  
     competitivo, 475  
 Pleno empleo, 234, 270-271  
 Pluralismo, 102  
 PNB per cápita, 168f  
 Población en edad de trabajar,  
     desempleo en, 155  
 Pobreza, 152, 158-159  
     extrema, 158  
     moderada, 158  
 Policentrismo, 79-80, 100  
 Política/entornos políticos, 94,  
     99-101  
     Argentina, 358-359  
     China, 95-99, 398  
     globalización y, 12  
     ideología política, 102-107  
     individualismo frente a  
         colectivismo, 101-102  
     industrial. *Véase* Política de  
         comercio estratégico  
         MERCOSUR y, 316  
         OPEP, 324-325  
     políticas de dotación de per-  
         sonal y, 782  
     política de un solo hijo, 105  
     precios del petróleo, 325  
         resumen, 135-136  
     riesgo político, 112-115  
     sistemas políticos, tenden-  
         cias en, 108-112  
     teoría de movilidad de los  
         factores y, 251  
     teoría de semejanzas entre  
         países y, 241  
     zonas violentas, inversión  
         en, 469-470  
 Políticas  
     de dotación de personal,  
         779-784  
     del gobierno anfitrión, 430-  
         431

- estratégicas de comercio, 224, 226, 247-249
- gubernamentales, mercantilismo, 228-229
- legales, que afectan a los negocios internacionales, 24
- sobre productos, 617-622
- Potenciación de género, 152, 181n10
- Potencial de utilidades, de las exportaciones, 494
- Prácticas
- de comportamiento, entornos culturales y, 64-76
  - de contratación, aspectos jurídicos relacionados con, 124
  - de despido de personal, cuestiones jurídicas relacionadas con, 124
  - de negocios, ética y, 207-214
  - fiscales internacionales, 756-758
  - tributarias, internacionales, 756-758
- Pragmatismo, 72-73
- Precio de ejercicio, 346
- Precio/fijación de precios escalonados, 207-208
- evaluación y selección de países, 455
- preferenciales, 208
- Precios de insumos, 141
- Precios fijos, 625-627
- Predisposición cultural, 445n31
- Preferencia por la liquidez, 462
- Preferencias en las relaciones, influencias culturales en, 69-70
- Premios, 67-68, 140
- Presiones de los consumidores, impulso a la globalización, 11
- Prestación de servicios, 20
- Prestaciones complementarias, 793
- Préstamos, 140-141, 282
- subprime, 737-738
- Prestigio, comunicación no verbal y, 76
- Presupuesto
- de capital, 733, 745-747
  - evaluación del desempeño y, 712-714
- Prima, 346
- forward*, 345-346
  - por movilidad, 791
  - por servicio en el extranjero, 791
- Principio de propensión marginal a importar, 193
- Principio de unidad de mando, 581-582
- Principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) en Estados Unidos, 696, 698-699, 702, 703, 705-706, 708, 718, 720-721, 723, 756
- Privatización, 173
- Problemas locales de propiedad intelectual, 128-130
- Procesamiento de la información, influencias culturales en, 71-73
- Procesamiento de tareas, influencias culturales en, 71-73
- Proceso
- de abastecimiento global, 665, 666-668, 671-672, 673
  - de compraventa de divisas, 346-348
  - de importación, 502-506
- Proceso de exportación, 506
- agentes de transporte de carga internacional, 516-517
  - asistencia en disposiciones reglamentarias, fuentes de, 514-515
  - desechos peligrosos, 511-513
  - documentación, 513-514
  - ventas directas, 509-511
  - ventas indirectas, 506-509
- Producción
- eficiencia de los recursos y, 231-232
  - especialización y, 235
  - inversión directa frente a exportación, 532-533
  - OPEP, 325
  - teoría de movilidad de los factores y, 250-251
  - tipos de cambio y, 394
  - ventaja comparativa y, 233-234
- Productividad, 160, 182n32
- Producto ecológico nacional neto, 153
- Producto interno bruto (PIB), 145-146, 149f, 151m, 156, 168f
- Producto nacional bruto (PNB), medidas ecológicas de, 152-154
- Producto nacional neto (PNN), 153
- Productores, acuerdos sobre materias primas y, 324
- Productos
- estrategia competitiva para, 25
  - farmacéuticos genéricos, 207-208, 209
  - manufacturados, intervención gubernamental y, 273-274
- Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, 462
- Programas gubernamentales, para la exportación, 489, 499
- Pronósticos, 391-393, 746
- fundamental, 391-393, 746
  - técnicos, 391-393, 746
- Propiedad privada, de los recursos, 165
- Propósitos comerciales, del tipo de cambio, 351-355
- Protección de activos, mediante acuerdos de colaboración, 540-541
- Proteccionismo. *Véase* Intervención gubernamental
- Protocolo de Kyoto, 186, 204-207
- Proximidad cultural, 77
- Proyecto Industrial Estratégico (SIP, *Strategic Industrial Project*), 479
- Proyecto Linux, 586-587
- Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), 706
- Publicidad. *Véase* Estrategias de promoción
- responsabilidad social de la empresa y, 212
- Pull* (tirón), técnica de, 627
- Puntualidad, percepciones de, 75
- Quaker Peace and Social Witness, ONG, 323
- Quetzal (moneda de Guatemala), 366, 367
- Quiebra, 124
- Quinésica. *Véase* Lenguaje corporal
- Racionalización, 658
- Reacción oligopólica, 464
- Real (moneda de Brasil), 391, 763f
- Recibo de depósito estadounidense (ADR, *American Depositary Receipt*), 742
- Recibos de depósito globales (GDR, *Global Depositary Receipt*), 742
- Reclutamiento, en Infosys, 600
- Recompra, 518f
- Reconocimiento mutuo, 702, 705-706
- Recopilación y análisis de datos, 465-470
- Recursos
- operaciones llave en mano y, 548
  - propiedad privada de, 165
  - relacionados con la exportación, 497
  - y experiencia de las empresas, 25-26
- Redes
- de comercio, 584
  - de producción, 235
  - de proveedores, 665-672
  - de subsidiarias, 425-426
  - de transporte, 675-676
- Reembolso de derechos aduanales, 502-503
- Reforma fiscal, 174
- Reforma monetaria, 174
- Regalías, 20
- Regionalismo abierto, 320
- Registro, de transacciones, 707-708
- Reglamentaciones, alianzas entre líneas de aviación y, 558-560
- Reglas
- de contenido regional, 310
  - de origen, 310
  - para combatir la extorsión y los sobornos, 200
- Regulación
- laboral, 155, 802
  - marketing, 618-619
  - Véase también* Intervención gubernamental
- Reino Unido, 340, 449
- Relación entre el entorno y las operaciones, 7-8
- Relaciones
- comerciales normales, 299
  - con proveedores, 627, 670-671
  - de causa y efecto, 190, 191
  - laborales, internacionales, 797-805
  - sistémicas, 144
- Relativismo, 196-198, 202

- Religión  
 como estabilizador cultural, 62-63  
 derecho teocrático, 116-117  
 entorno político y, 105  
 Unión Europea y, 321
- Remuneración, de expatriados, 790-794
- Repatriación, 794-797
- Represalias, 270-271
- República Dominicana. *Véase* Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana
- Requisitos  
 de control de programas, 476  
 de depósito de importaciones, 386, 387  
 de empaque, 617  
 de protección ambiental, para productos, 617, 620  
 recíprocos, 285-286
- Reserva Federal, 334, 385, 391
- Residentes del lugar, 778
- Resistencia, estrategias de cambio que despiertan resistencia, 84
- Resolución  
 de controversias de comercio, por la OMC, 300  
 de controversias, 119  
 de problemas, multinacional, 13  
 multinacional de problemas, 13
- Responsabilidad  
 agentes de importación y, 503  
 estrategia internacional y, 433  
 social de las empresas, 202, 212
- Restricciones  
 al comercio. *Véase* Intervención gubernamental gubernamentales, acuerdos de colaboración y, 540-541  
 para la inmigración, 286  
 voluntaria a la exportación (VER), 283
- Retrasos, 754  
 administrativos, 285
- Revolución Industrial, 141
- Rezago de imitación, 465
- Riesgo, 443n2  
 acuerdos de colaboración y, 541  
 competitivo, 463-465  
 de abastecimiento, 673  
 de exportar, 495  
 de operación, 502 751t, 752  
 de operación, diversificación de, 502  
 del tipo de cambio, 351  
 económico, 751t, 752  
 exploración para detectar, 459-465  
 monetario, 461-462  
 político catastrófico, 113-114  
 político distributivo, 113  
 político procedimental, 113  
 político sistémico, 113  
 político, 112-115, 190, 460-461  
 zonas violentas, inversión en, 469-470
- Rivalidad, 502  
 global, 502
- Ronda de Doha, 300, 321
- Rumania, 301
- Rusia  
 acuerdos bilaterales, 300  
 caso BRICs, 176-179  
 caso de economías emergentes, 140, 141  
 caso LUKOIL, 255, 257-260  
 entorno político, 109-110, 111  
*Véase* Caso BRICs
- Salario, 791  
 base, 791
- Salarios, 140, 312
- Samsonite, 649-652
- Sanciones comerciales, 278-279
- Satisfacción del cliente, 662-663
- Save the Children, ONG, 323
- Segmentación del mercado, 615-617
- Segmentos del mercado, extranjero, 613-614
- Segmentos del país, 616
- Segmentos globales, 616
- Seguridad de los productos, 125
- Seguridad en sí mismo, influencias culturales en, 68
- Seguridad nacional, 277-278
- Seguro contra el riesgo político, 114-115
- Seguro, para el riesgo político, 114-115
- Seillière, Ernest-Antoine, 175
- Seis Sigma, 663
- Selvas tropicales húmedas, 206-207
- Semejanza cultural, 241
- Sensibilidad cultural, 53, 788
- Septiembre, 11 de 2001 (ataques terroristas), 108
- Servicios  
 cadenas de valor y, 435  
 comercio internacional y, 235  
 de Asesoría en Inversión Extranjera (FIAS, *Foreign Investment Advisory Service*), 226  
 después de la venta, 635  
 electrónicos, 336  
 posventa, 635  
 restricciones, 286  
 sin fines de lucro, 286
- Sida, 208, 214-218
- Sinergia, 444n21
- Singapore International Monetary Exchange (SIMEX), 354
- Sistema  
 de convertibilidad de la moneda, 357-359  
 de la Reserva Federal, 382-383  
 jurídico mixto, 117  
*kanban*, 674  
 Monetario Europeo (SME), 378-379
- Sistemas  
 de contabilidad con base micro, 699-700  
 de contabilidad macrouniformes, 699-700  
 de contabilidad, clasificación, 699-702  
 de control, 570, 587, 590-593  
 de coordinación, 570, 587-590  
 de información, 593  
 de presentación de informes, creación, 753  
 de valores, 83  
 económicos, tipos de, 164-167  
 justo a tiempo (JIT), 673-674  
 políticos, 100, 108-112
- Sistemas jurídicos, 116-119  
 comportamiento ético y, 198  
 difusión de, 199  
 estabilidad de, 118-119
- Soberanía, 14-15, 112
- Seguro, para el riesgo político, 114-115
- Sobornos, pagados por empresas, 199-203
- Socialismo democrático, 104
- Sociedad, 184, 188-189  
 abierta y cerrada, 64-65  
 caso Anglo American PLC, 214-218  
 caso Ecomagination, 185-188  
 comportamiento ético, fundamentos de, 195-199  
 dilemas éticos y prácticas de negocios, 207-214  
 empresas multinacionales y, 192-195  
 inversión extranjera directa y, 189-191  
 medio ambiente y ética, 204-207  
 resúmenes, 218  
 sobornos pagados por empresas y ética, 199-203  
*Véase también* Entornos culturales; Cultura
- Software and Information Industry Association (SIIA), 132
- Software preinstalado, 131f
- Subasta, 341
- Subcontratación de procesos empresariales, 676-681
- Subsidiarias  
 en el extranjero. *Véase* Subsidiarias  
 Johnson & Johnson, 569-570  
 tributación, 758-760
- Subsidios, 281-282  
 agrícolas, 281-282
- Subzonas, 674-675
- Sucre (moneda de Ecuador), 366
- Sucursales  
 en el extranjero, tributación, 758  
 impuestos, 758-760
- Sudáfrica  
 caso Anglo American PLC, 214-218  
 inversión extranjera directa en, 457, 479-482
- Suecia, caso Ericsson, 719-724
- Suiza, 149
- Sustentabilidad, 204
- Sustitución, 455-456  
 de importaciones, 223, 224, 225, 274  
 teoría de movilidad de los factores y, 253-255
- Sustituto, 444n7



- Tala de árboles, calentamiento global y, 206-207
- Talibanes, 257
- Tamaño de la economía, comercio internacional y, 236-237
- Tarifas de mano de obra, 238
- Tasa de interés interbancaria de Londres (*London Inter-Bank Offered Rate* – LIBOR), 737-738
- Tasa interna de rendimiento (TIR), 746
- Tasas de interés, 141, 390, 737-738
- Tasas impositivas, 756
- Tasas para pronósticos, 713-714
- Tecnología, 604*n*38  
de la información, 658-661  
de procesos, 238-239  
de producto, 240  
exportaciones y, 496  
flujos de efectivo y, 762  
globalización y, 9-10  
importaciones, 504-505  
licencias, 544-545  
mercados cambiarios y, 350-351  
proceso, 238-239  
productividad y, 160  
producto, 240  
tecnología de la información, 658-661
- Temas de contabilidad de gestión, 711-716
- Temas sobre contabilidad internacional. *Véase* Contabilidad
- Tendencias del tamaño de las plantas, 804
- Tensión ambiental, producida por la globalización, 15
- Tensión laboral, reconciliación de, 802
- Teoría(s)  
de apropiación, 535  
de dependencia, 543  
de internacionalización, 563*n*11  
de la escuela de negociación, 543  
de la jerarquía de las necesidades, 68-69  
de movilidad de los factores, 223, 227-228, 249-256  
de proporciones de los factores, 227, 228*t*, 237-239, 242, 245, 248, 253  
de semejanzas entre países, 227, 228*t*, 240-241, 245, 301  
del arancel óptimo, 276-277  
del tamaño de los países, 227, 228*t*, 236, 242, 246, 305  
de libre comercio, 227, 229-236  
de pautas de comercio, 236-242  
intervencionistas, 228-229. *Véase también* Intervención gubernamental
- Tercera oleada de democratización, 108
- Términos europeos, 341
- Términos norteamericanos, 341
- Terrorismo, 108
- Tesoreros, 732, 733*f*
- Tiempo, percepciones de, 75
- Tipo de cambio, 335, 625, 730  
de equilibrio, 382  
*spot*, 337
- Tipos de cambio, 334, 364, 367  
Argentina, 736  
caso de El Salvador, 365-367  
caso del yuan chino, 395-400  
caso GPS, 730  
contabilidad y, 714  
determinación, 380-391  
directores financieros y, 693  
estrategias de fijación de precios y, 625  
evaluación y selección de países, 461-462  
flotante, 369-370, 381-382  
Fondo Monetario Internacional, 367-370  
futuro de, 395  
implicaciones para las empresas, 394-395  
múltiples, 387  
presupuestos y, 712*f*  
pronóstico, 391-393, 746  
resumen, 400-401
- Tipos de cambio estabilizado, 370  
África, 380  
China, 395, 396-400  
El Salvador, 365-367  
tipo de, 371-373*t*, 374-375  
Zimbabwe, 386
- Toma de decisiones sin comparaciones, en evaluación y selección de países, 477-478
- Toma de decisiones, 444*n*10, 477-478. *Véase también* Evaluación y selección de países
- Totalitarismo, 102*f*, 105  
secular, 105  
teocrático, 105
- Trabajadores  
de cuello blanco, 803  
de medio tiempo, 804  
eventuales, 804  
excedentes, 272-273
- Trabajo infantil, 210-212
- Trabajos, en el futuro, 803. *Véase también* Mano de obra
- Tradición, tendencias jurídicas relacionadas con, 119
- Traducción  
estados financieros en moneda extranjera, 708-711  
idiomas, 73-74, 629, 631  
inversa, 74
- Transacciones  
con divisas, 707-708  
en moneda extranjera, 707-708  
*forward* directas, 337  
interbancarias, 345  
*spot*, 337
- Transiciones del mercado, 167-175
- Transparencia, 719-720
- Transparencia Internacional (*Business Principles for Countering Bribery*), 200
- Transporte  
adelantos en, 10  
agentes de transporte de carga internacional, 516-517  
evaluación y selección de países, 458-459  
importaciones y exportaciones de servicios, 20  
intermodal, 516  
inversión directa frente a exportaciones, 533
- Tratado  
de la OMPI sobre Interpretación o Ejecución y Fonogramas (WPPT), 133  
de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), 309-314, 321, 700  
de Libre Comercio de Europa Central (CEFTA), 305*m*  
de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana (CAFTA-DR), 300, 314, 317-318, 365, 366, 367, 375  
de Maastricht, 306, 377  
Mundial sobre Derechos de Autor (WCT), 133
- Tratados. *Véase* Tratados internacionales  
de libre comercio (TLC), 300, 301, 302, 303. *Véanse también los tratados de libre comercio específicos*  
fiscales, 762  
regionales de comercio (TRC), 301  
y acuerdos multilaterales, 12
- Tributación, por ingresos de origen extranjero, 755-762
- Trinidad y Tobago, 315
- Trueque, 518*t*
- Turismo, 20
- Turquía, 321, 376
- U.S. Bureau of Customs and Border Protection, 503, 504
- U.S. Climate Action Partnership, 186
- Uganda, caso Hydro Generation, 86-90
- Unión  
aduanera, 302  
Africana (UA), 321, 379  
Económica y Monetaria de África Occidental (WAEMU), 320*m*, 380  
Monetaria Árabe, 380  
Monetaria Europea (UME), 378-379
- Unión Europea (UE), 303-309  
Acuerdo de Cotonou, 279  
acuerdos bilaterales, 300, 307  
aprendizaje de idiomas extranjeros, 789  
caso de la industria textil, 267-268  
caso Toyota en Europa, 296-297  
China y, 396-397  
Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASC) y, 703  
como fuente de información, 468  
contabilidad, 700, 702, 703-705  
convergencia, 704-705  
Índice armonizado de precios al consumidor (HICP), 155

- intervención gubernamental y, 269  
mercado común, 302  
OMC y, 322  
religión y, 321  
Ronda de Doha, 300  
Suecia y, 720  
tributación, 762  
unión aduanera, 302  
*Véase también* Euro
- Universidad  
de Cambridge, 56  
de la Hamburguesa, 597
- Universidades de empresas, 597-598
- Uruguay, 315-316
- Usuarios finales, ventas directas a, 510
- Utilidades, de la empresa, 140
- Valor, 414-415, 454, 492, 655  
Valor a la par, 368  
Valor de las divisas, fluctuaciones en, 624-625
- Valor presente neto (VPN), 746
- Valores, de la organización, 575, 594. *Véase* Acciones de capital
- Valuación aduanal, 282-283
- Variables  
culturales, 64  
demográficas, 455-456  
económicas, 455-456
- Varianza, 443-444n3
- Venezuela  
CAN y, 316  
entorno político en, 111, 113  
inversión extranjera directa, 194-195  
MERCOSUR, 315-316
- Venta de materias primas, 613
- Ventaja  
absoluta, 227, 228t, 229, 230-232, 234  
adquirida, 230-231, 240-241, 323  
comparativa, 227, 228t, 229, 232-234, 248, 302
- competitiva, 574-575, 776  
del primero que actúa, 465  
natural, 230, 323  
específicas de la localización, 654
- Ventas  
directas, 509-511, 607, 611  
indirectas, 506-509, 624  
materias primas, 613  
líneas de productos y, 622
- Vietnam, 189
- VIH/sida, 208, 214-218
- Virtualidad, 427-428
- Visión basada en los recursos, 539, 668
- Visitas a subsidiarias, 592
- Wall Street Journal*, 167, 343
- WebEx, 505
- Won. *Véase* Won coreano
- Won coreano, 391
- Working Women Worldwide, ONG, 323
- Worldwatch Institute, 179
- Yen japonés, 384, 397f
- Yuan chino, 369, 388, 391, 393, 395, 396-400
- Zimbabwe, 154, 386
- Zona  
de Libre Comercio de la ASEAN (AFTA), 318, 321  
de procesamiento de exportaciones (EPZ, *export processing zone*), 225
- Zonas  
de comercio exterior (ZCE), 674-675  
de propósito general, 674-675  
violentas, inversión en, 469-470







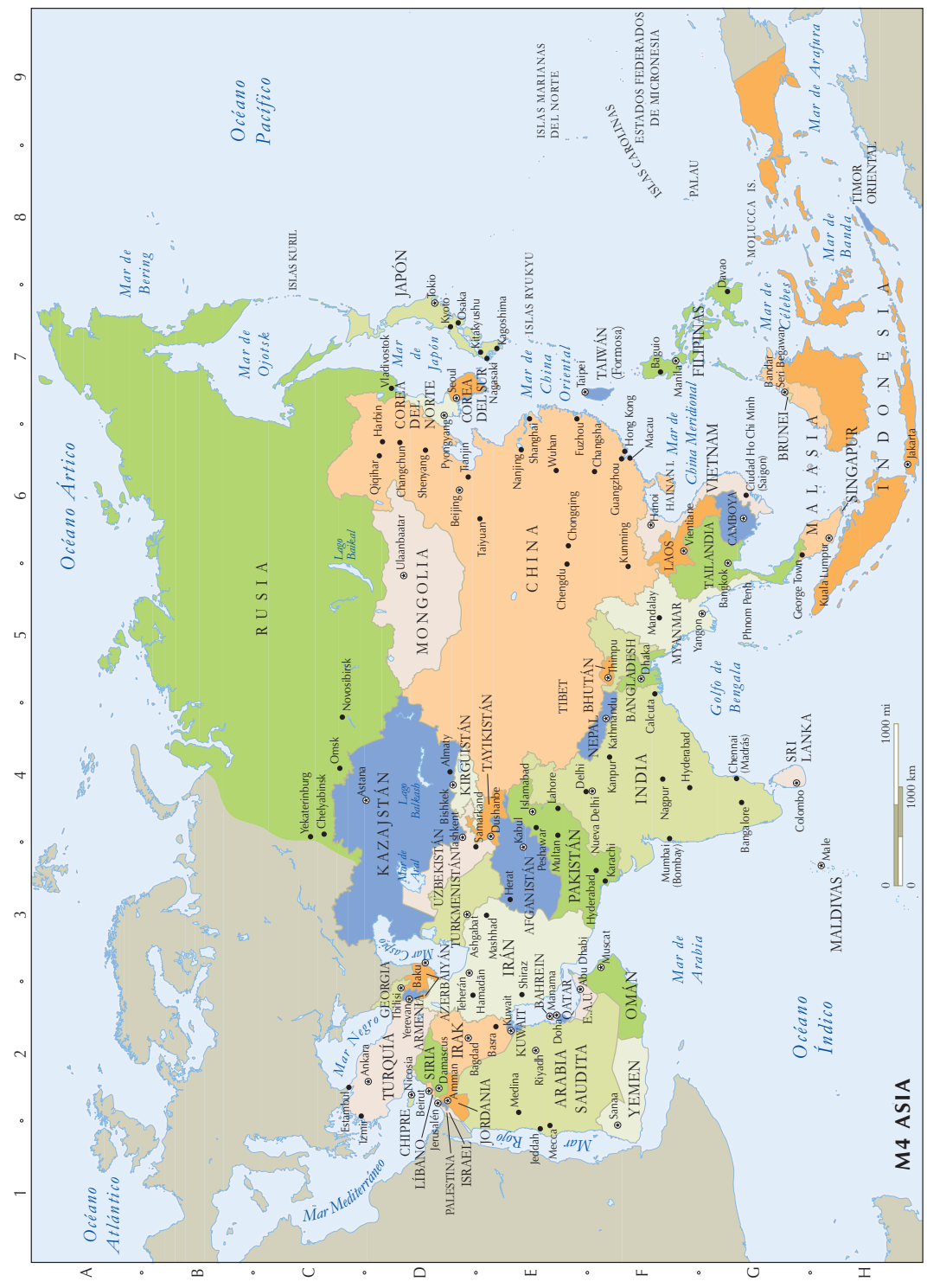
1 • 2 • 3 • 4 • 5 • 6 • 7 • 8

A  
B  
C  
D  
E  
F  
G  
H  
I  
J





**M3 EUROPA**

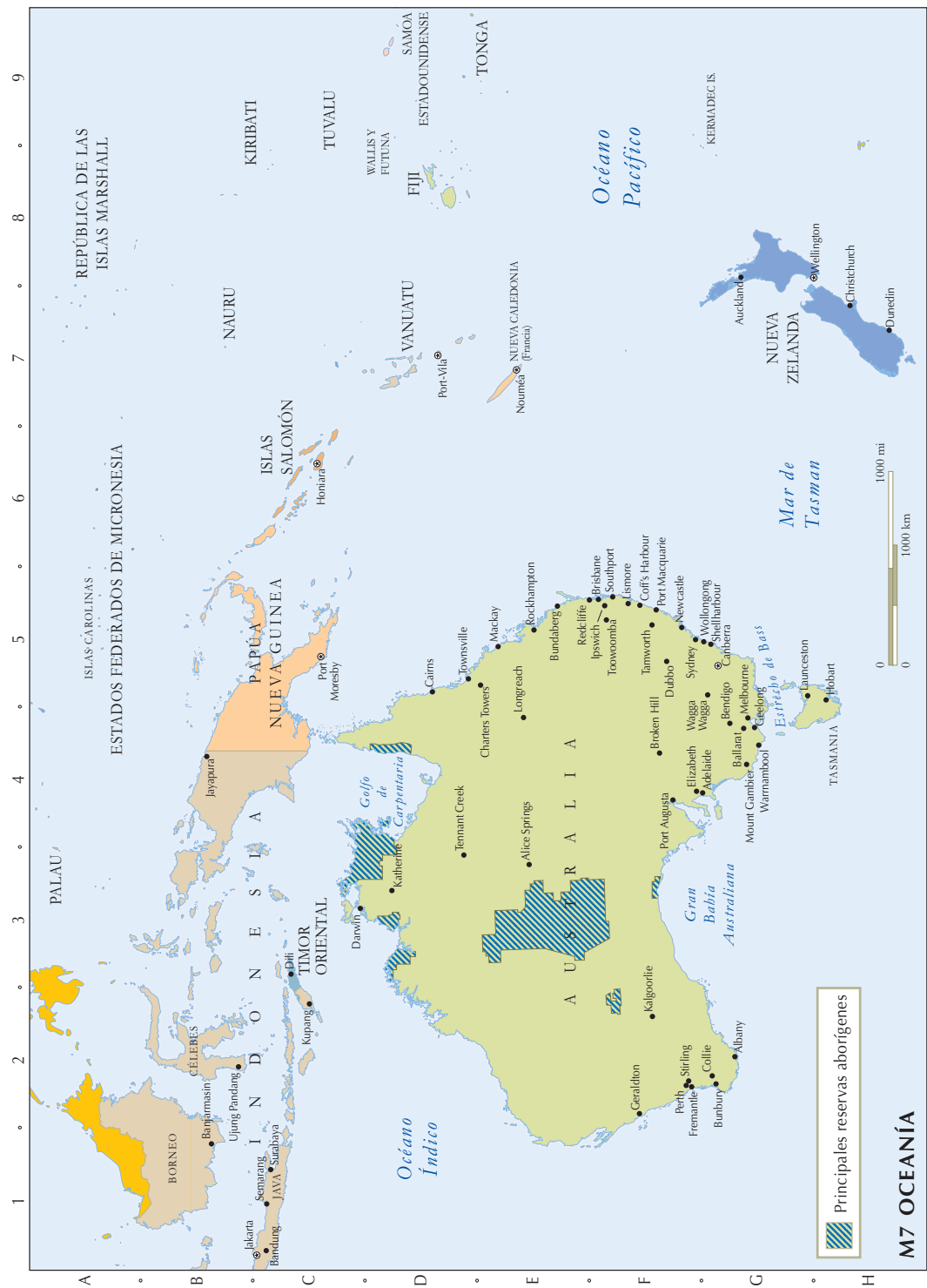


M4 ASIA

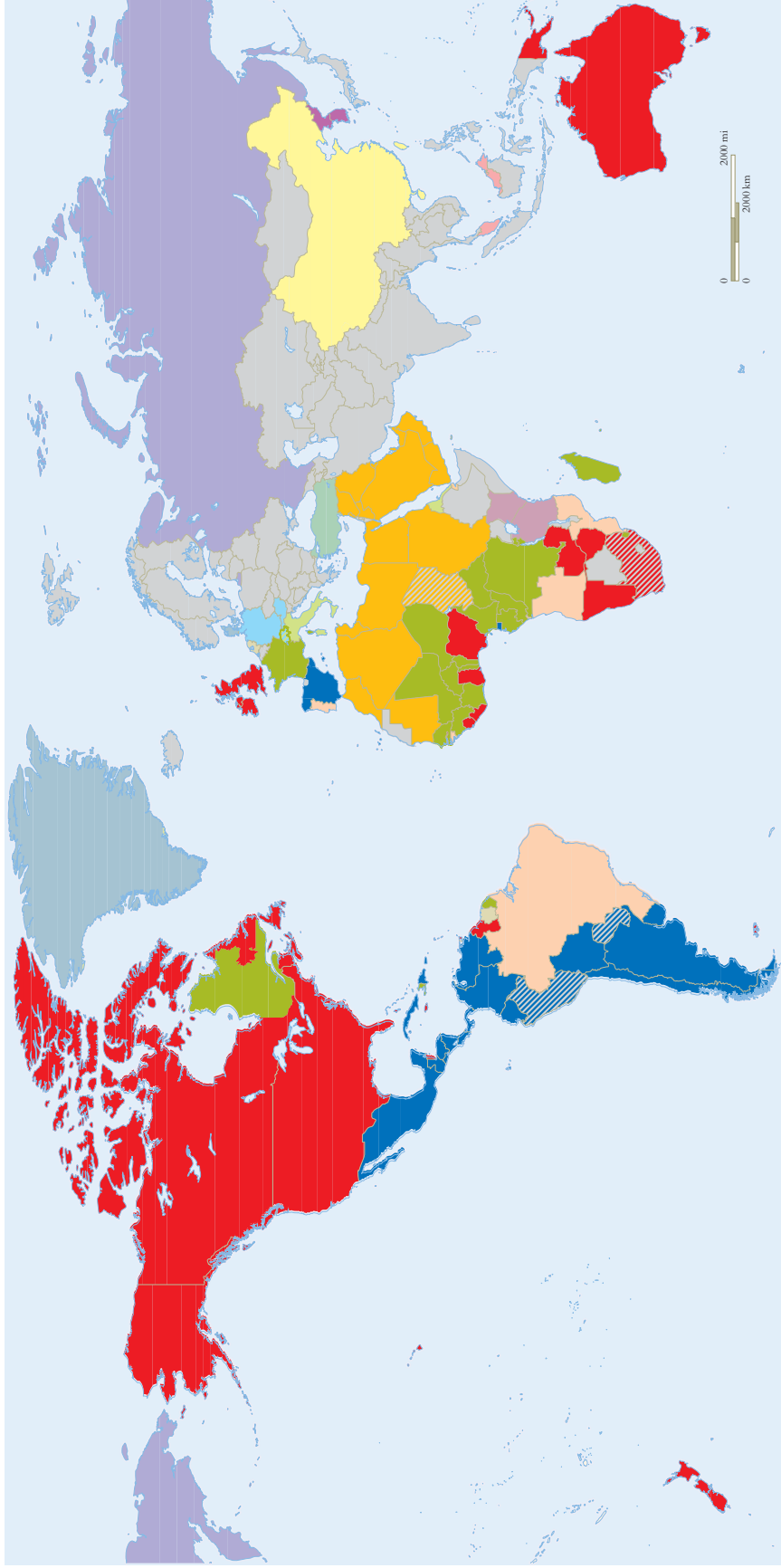




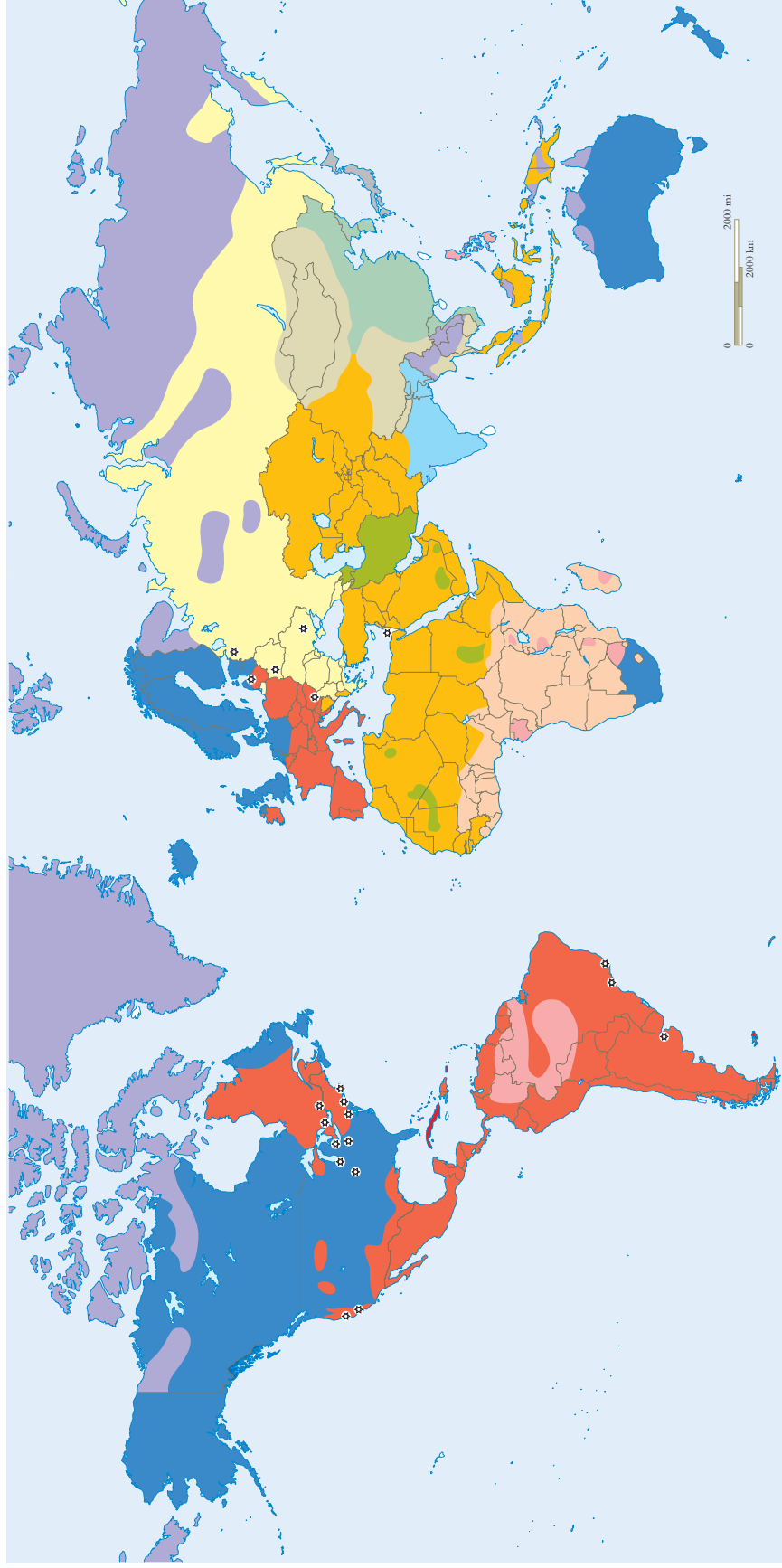




**MAPA 2.2 Distribución de los principales idiomas del mundo**

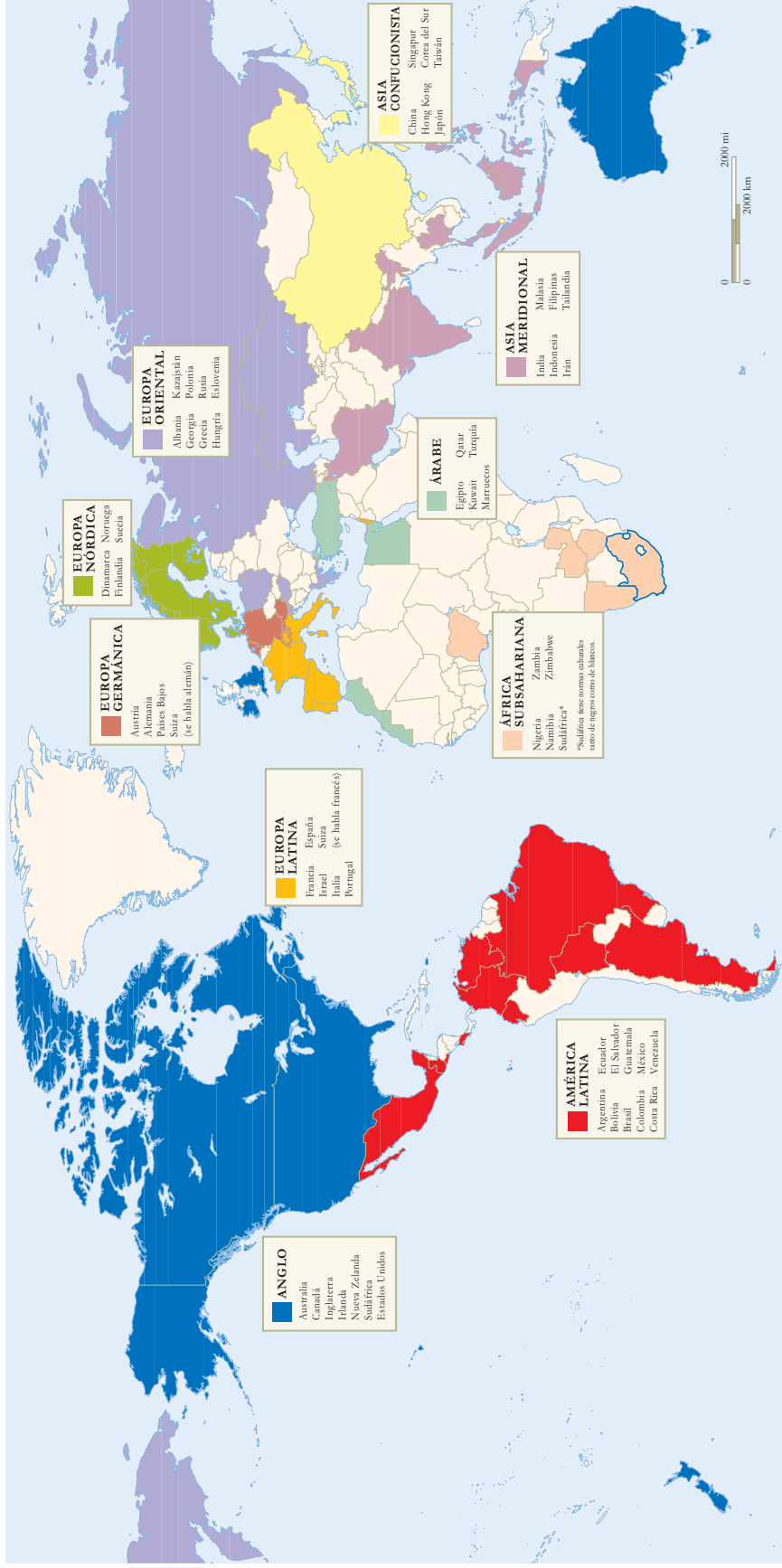


**MAPA 2.3 Distribución de las principales religiones del mundo**

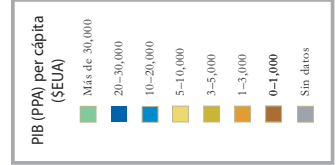
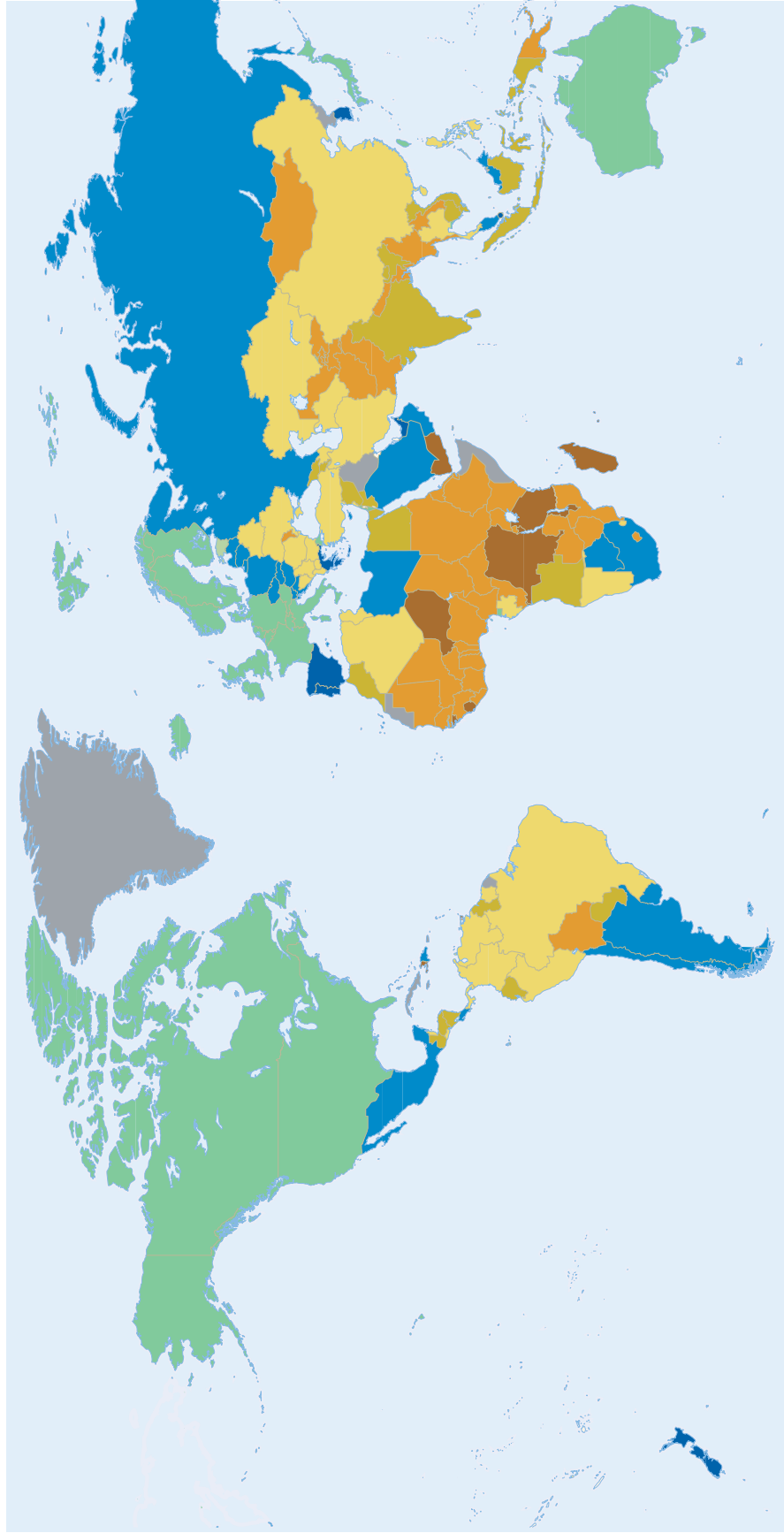


RELIGIONES	
●	Budismo meridional, jainismo (budismo separatista)
●	Religiones chinas (confucianismo, taoísmo y budismo)
●	Sintuismo y budismo
●	Islamismo: musulmanes suníes
●	Islamismo: musulmanes chiitas
●	Hinduismo
●	Religiones tribales y tradicionales
✳	Judaísmo
✳	Tribal y cristiana
✳	Tribal, cristiana e islámica
●	Cristianismo
●	Católica romana (no occidental)
●	Iglesias orientales
●	Protestantismo
<b>Número de adeptos (en millones)</b>	
Cristianos	2,000
Musulmanes	1,188
Hindúes	811
Practicantes chinos	384
Budistas	360
SÍB	23
Judíos	14

**MAPA 2.4 Síntesis de los grupos de países**



**MAPA 4.3 INB per cápita y PPA**



Lugar	Economía	Millones de internacional (SEUA)
1	Luxemburgo	48,700
2	Bermudas	..
3	Estados Unidos	42,000
4	Noruega	41,650
5	Lechtienslein	..
6	Islas del Canal	38,610
7	Islandia	35,490
8	Hong Kong, China	34,900
9	Dinamarca	34,030
10	Reino Unido	33,960
11	Austria	33,280

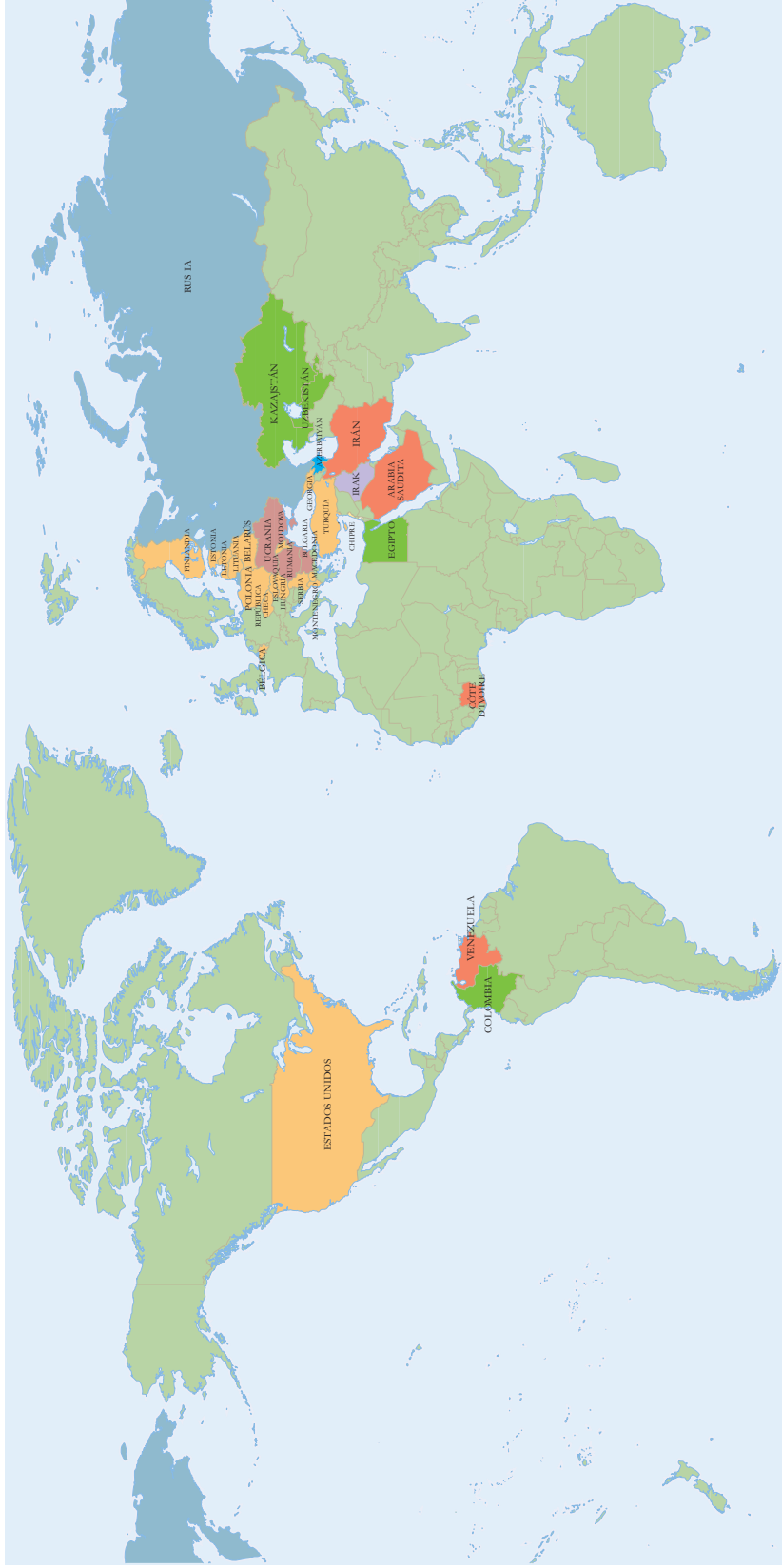
13	Países Bajos	32,970
14	Canadá	32,770
15	Irlanda	32,580
16	Bélgica	32,470
17	Suecia	32,440
18	Isla del Hombre	..
19	Qatar	32,110
20	Francia	32,010
21	Australia	30,590
24	Francia	30,540
25	Francia	30,540

Fuente: Fondo Monetario Internacional. Mapa mundial de la PPA del PIB per cápita, <http://en.wikipedia.org> (se ingresó a la página el 15 de octubre de 2007); Banco Mundial. Base de datos de indicadores mundiales de desarrollo, 1 de mayo de 2007.

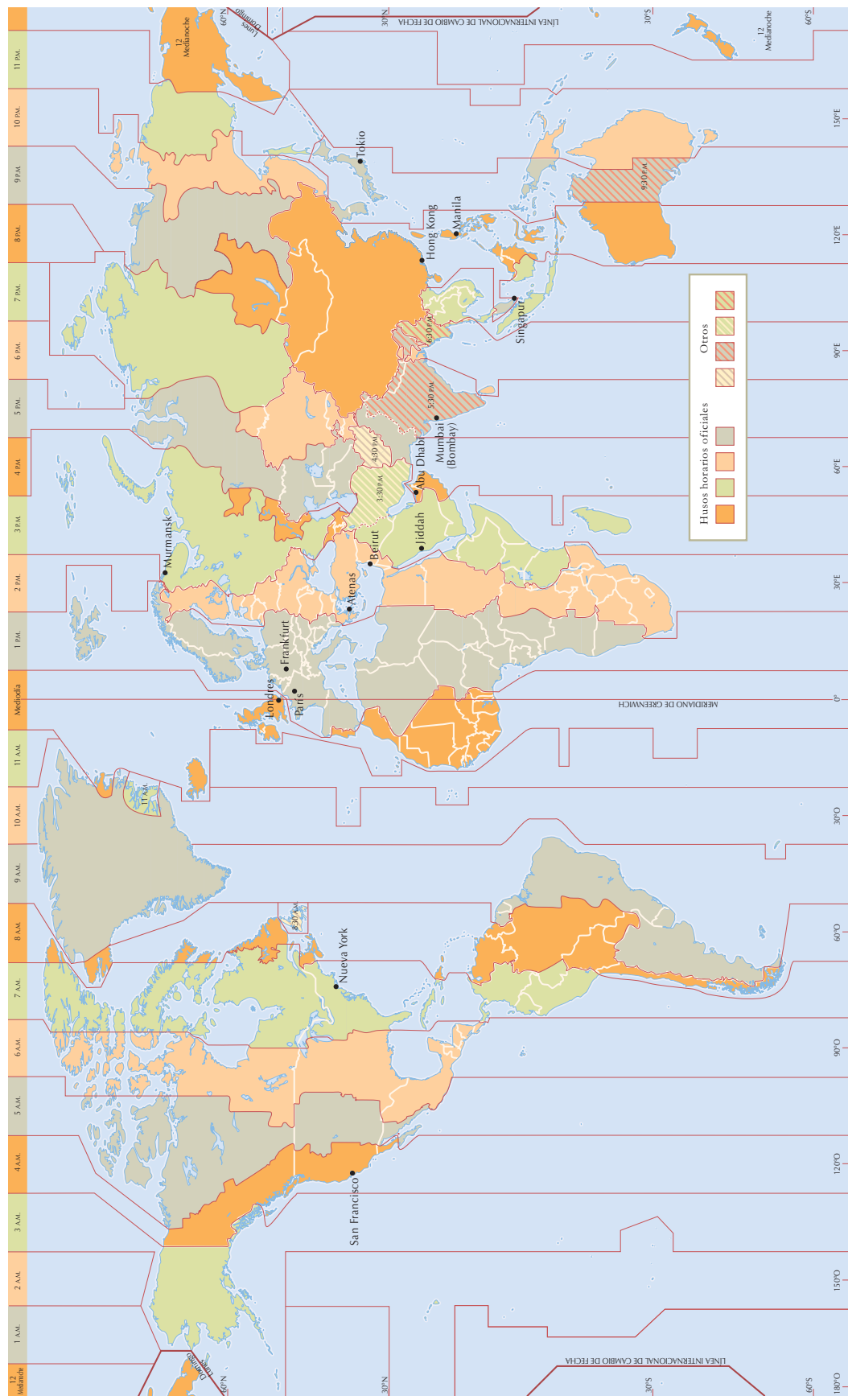




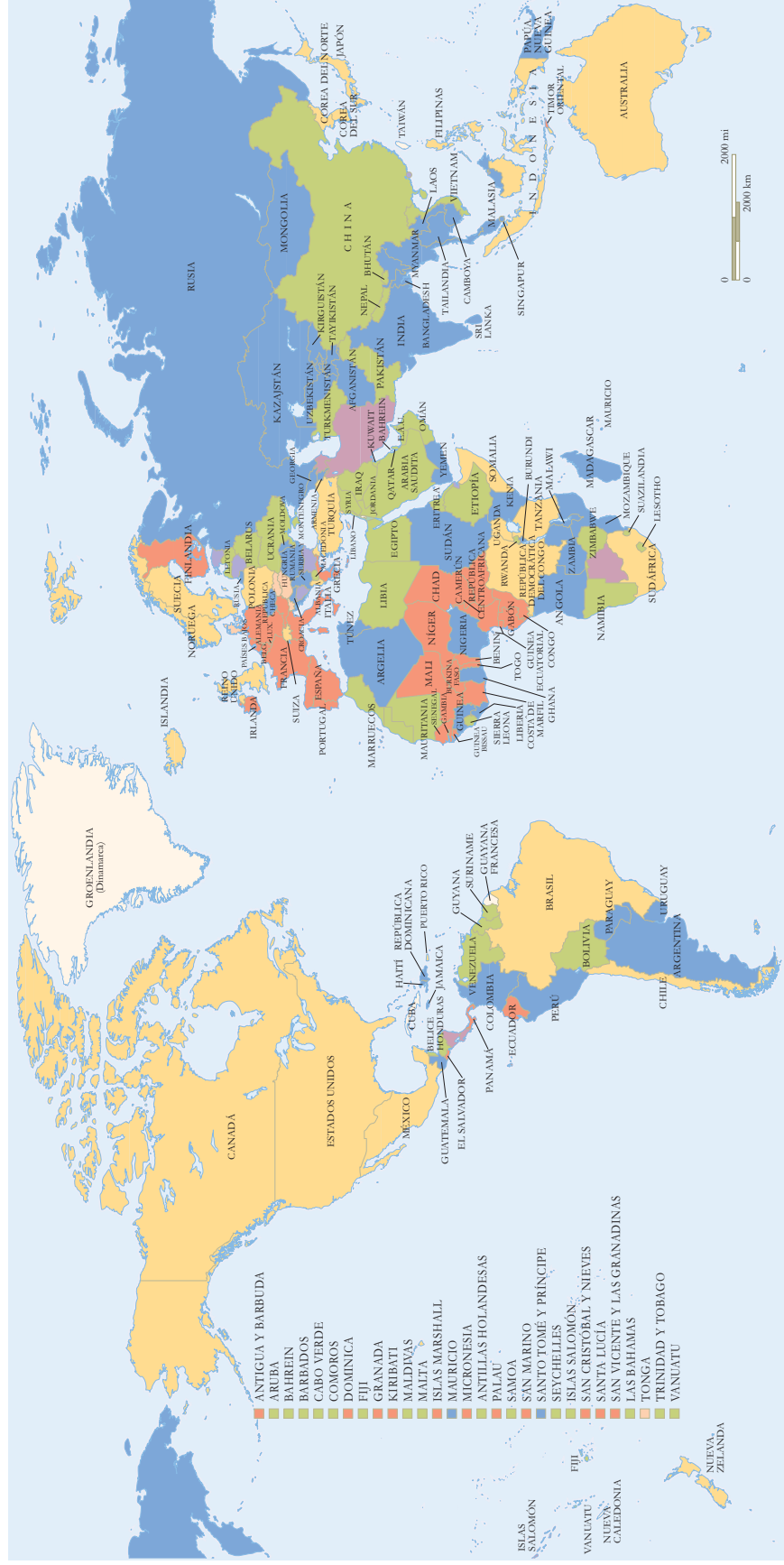
**MAPA 6.3 LUKOIL expande sus operaciones**



## MAPA 9.2 Husos horarios internacionales y el mercado mundial único



# MAPA 10.2 Regímenes de cambios, 2006



**REGÍMENES DE CAMBIOS**

- Floatación dirigida sin una trayectoria preanunciada del tipo de cambio (51)
- Régimen de cambio sin moneda nacional de curso legal (41 países)
- Tipos de cambio con floatación independiente (25)
- Otros regímenes convencionales de tipo de cambio: fijo (52)
- Regímenes de caja de conversión (7)
- Tipos de cambio móviles (5)
- Tipos de cambio fijos dentro de bandas horizontales (6)
- No hay datos disponibles

**MAPA 16.1 Dónde vende Avon (y cuánto)**

